

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
Кафедра логістики

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри логістики  
\_\_\_\_\_  
Григорак М.Ю.  
(підпис, П.І.Б)  
«04» червня 2021 р.

## ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ

«БАКАЛАВР»

ТЕМА: «Організація логістичного обслуговування клієнтів компанії»

зі спеціальності	<u>073 «Менеджмент»</u>	
	(шифр і назва)	
освітньо-професійна програма	<u>«Логістика»</u>	
	(шифр і назва)	
форма навчання	<u>денна</u>	
Виконавець:	<u>Гончарова Діана Петрівна</u>	
	(прізвище, ім'я та по батькові)	(підпис, дата)
Науковий керівник:	<u>Василенко І.В.</u>	
	(прізвище та ініціали)	(підпис, дата)
Нормоконтролер:	<u>Кабан Н.Д.</u>	
	(прізвище та ініціали)	(підпис, дата)

Київ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра логістики

Освітнього ступеня

бакалавр

Форма навчання

денна

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(шифр найменування)

Освітньо-професійна програма

«Логістика»

(шифр найменування)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри логістики

Григорак М.Ю.

(підпис, П.І.Б.)

« 17 » травня 2021 р.

**ЗАВДАННЯ**

**НА ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТКИ**

Гончарової Діани Петрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема дипломної роботи: «Організація логістичного обслуговування клієнтів компанії» затверджена наказом ректора від 28 квітня 2021 р. № 679/ст.

2. Термін виконання роботи: з 17.05.2021 р. по 06.06.2021 р. та з 14.06.2021 р. по 20.06.2021 р.

3. Дата подання роботи на випускню кафедру 04.06.2021 р.

4. Вихідні дані до проекту: загальна та статистична інформація ТОВ «Данон Дніпро», економічно-фінансові показники діяльності компанії, літературні джерела з організації логістичного обслуговування компанії

5. Зміст пояснювальної записки: сутність і основні інструменти логістичного обслуговування; аналіз основних критеріїв оцінки логістичного обслуговування; аналіз діяльності ТОВ «Данон Дніпро» на ринку України; аналіз товарного асортименту та економічних показників ТОВ «Данон Дніпро»; розробка рекомендацій щодо організації логістичного обслуговування ТОВ «Данон Дніпро» з метою підвищення рівня задоволеності клієнта; економічне обґрунтування розроблених рекомендацій

6. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

## 7. Календарний план – графік

№ п/п	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1	2	3	4
1.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу	25.05.21-27.05.21	виконано
2.	Збір статистичних даних, проведення хронометражу, виявлення слабких місць, підготовка першого варіанту аналітичного розділу	28.05.21-29.05.21	виконано
3.	Розробка проектних пропозицій та їх організаційно-економічне обґрунтування, підготовка першого варіанту проектного розподілу та висновків	30.05.21-01.06.21	виконано
4.	Редагування перших варіантів та підготовка остаточного варіанта дипломної роботи, перевірка у нормоконтролера	02.06.21-03.06.21	виконано
5.	Узгодження роботи з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензій, довідки про успішність	04.06.21	виконано
6.	Подання дипломної роботи на кафедру логістики	05.06.21	виконано

Студентка \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

## 8. Консультанти з окремих розділів роботи:

Розділ	Консультант (посада, П.І.Б.)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняла
Розділ 1	доцент Габрієлова Т.Ю.	17.05.21	17.05.21
Розділ 2	доцент Габрієлова Т.Ю.	21.05.21	21.05.21
Розділ 3	доцент Габрієлова Т.Ю.	25.05.21	25.05.21

## 9. Дата видачі завдання «17» травня 2021 р.

Керівник дипломної роботи: \_\_\_\_\_ Габрієлова Т.Ю..  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняла до виконання: \_\_\_\_\_ Гончарова Д.П..  
(підпис випускника) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до дипломної роботи «Організація логістичного обслуговування клієнтів компанії» складає 86 сторінок та містить 11 рисунків, 19 таблиць, 13 формул, 52 використаних джерел, 3 додатки.

### ЛОГІСТИЧНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ, ОПТИМІЗАЦІЯ, КРИТЕРІЇ ЛЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ, СТРАТЕГІЯ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

У дипломній роботі досліджено теоретичні питання організації логістичного обслуговування, розглянуто основні тенденції впровадження стратегії оптимізації логістичного обслуговування.

У теоретичній частині висвітлено основні теоретико-методологічні засади та підходи логістичного обслуговування споживачів

Аналітична частина присвячена аналізу практичних аспектів оптимізації логістичного обслуговування клієнтів ТОВ «Данон Дніпро» , проведено аналіз його фінансово-господарської діяльності.

У проектній частині дипломного проекту було проведено експертну діагностику стратегічних можливостей покращення логістичного обслуговування підприємства, а також надано обґрунтовані пропозиції щодо ефективності використання нової стратегії.

Матеріали дипломної роботи рекомендуються використовувати під час проведення наукових досліджень, у навчальному процесі та в практичній діяльності фахівців логістичних підрозділів.

## **ABSTRACT**

The total volume of the explanatory note to the thesis "Organization of logistics services of the company's customers" is 86 pages and contains 11 figures, 19 tables, 13 formulas, 52 used sources, 3 appendices.

### **LOGISTICS SERVICES, OPTIMIZATION, CRITERIA OF LOGISTICS SERVICES, STRATEGY OF LOGISTICS SERVICES**

In the diploma work the theoretical questions of the organization of logistic service are investigated, the basic tendencies of introduction of strategy of optimization of logistic service are considered.

The theoretical part highlights the main theoretical and methodological principles and approaches to logistics customer service

The analytical part is devoted to the analysis of practical aspects of optimization of Danone Dnipro LLC, the analysis of its financial and economic activity is carried out.

In the project part of the diploma project the expert diagnostics of strategic possibilities of improvement of logistic service of the enterprise was carried out, and also the substantiated offers concerning efficiency of use of new strategy are given.

This materials are recommended to be used during scientific research, in the educational process and in the practical activities of specialists in logistics departments.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ.....	11
1.1 . Поняття логістичного обслуговування клієнтів, його принципи і задачі.....	11
1.2 Критерії оцінки логістичного обслуговування споживачів.....	16
1.3 Знаходження оптимального рівня обслуговування споживачів.....	25
1.4 Висновки до розділу 1 .....	36
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «ДАНОН ДНІПРО».....	38
2.1. Стисла характеристика ТОВ «Данон Дніпро».....	38
2.2 Аналіз виробничо-фінансової діяльності ТОВ «Данон Дніпро».....	44
2.3 Аналіз логістичного обслуговування споживачів ТОВ «Данон Дніпро» .....	49
2.4 Висновки до розділу 2 .....	54
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «ДАНОН ДНІПРО».....	56
3.1 Розробка рекомандацій щодо покращення логістичного обслуговування ТОВ «Данон Дніпро».....	56
3.2 Розрахункове обґрунтування впроваджених рекомендацій .....	58
3.4 Висновки до розділу 3 .....	75
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	80
Додаток А Основні тези .....	84
Додаток Б Порядок розрахунку показників фінансового стану компанії.....	85
Додаток В. Фінансові показники ТОВ «Данон Дніпро».....	86

## ВСТУП

Розвиток економічних реформ ставить серйозні завдання перед виробничими підприємствами. В достатньо короткі терміни економічна політика відкритих кордонів з боку державних органів привела до необхідності конкурувати не тільки з вітчизняними, а й з досить якісними і дешевими імпортними товарами. З кожним роком посилюється податковий прес з боку держави, зростають вимоги до якості продукції з боку споживача, більш того ці вимоги жорстко захищаються законом.

Найважливішим інструментом у поліпшенні роботи підприємства стає логістика. Логістика пропонує новий підхід до організації ефективного функціонування системи обслуговування споживачів.

В сучасних умовах діапазон видів діяльності, що охоплюється логістикою, постійно розширюється, включаючи не тільки внутрішньофірмову, але і міжфірмову логістичну координацію та інтеграцію.

На практиці не завжди вдається скористатися ефектом, що досягається від об'єднання технологічно взаємопов'язаних підприємств в єдиний логістичний ланцюг. Для реалізації всього потенціалу можливостей застосування логістичного підходу до організації діяльності підприємств необхідне чітке і скоординоване керівництво всіма ланками логістичного ланцюга.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку в значній мірі визначається наявністю системи логістичного обслуговування замовлень споживачів, і, отже, рівнем якості наданого обслуговування.

Клієнт здійснює вибір необхідних йому товару або послуги серед ряду аналогічних, пропонованих на ринку, і обирає ті з них, які найбільшою мірою задовольняють його потреби. Підвищення рівня якості виконання замовлення одночасно зі зниженням його вартості сприяє збільшенню обсягу продажів.

Проблема логістичного обслуговування споживачів загострюється жорсткими фінансовими умовами, в яких здійснюється планування поставок

продукції, недостатнім рівнем надійності українських підприємств-постачальників, значним тимчасовим інтервалом між початком планування поставок і їх здійсненням і, отже, низьким рівнем логістичного обслуговування споживачів.

Підвищення якості обслуговування вимагає, як правило, несення додаткових витрат. Однак, необхідність зниження загальних логістичних витрат вимагає досягнення високої якості при одночасному зниженні рівня собівартості наданого обслуговування.

Загалом дипломна робота присвячена розробці актуальної проблеми щодо вдосконалення організації процесу логістичного обслуговування споживачів ТОВ «Данон Дніпро»

Наукові розробки та практичні дослідження показали, що як правило логістичні витрати обслуговування коливаються від 20% до 40% собівартості продажів. Таким чином, скорочення цих витрат призводить до зменшення загальних витрат. В результаті, рівень собівартості обслуговування може бути знижений при незмінному або більш високому рівні його якості.

Оцінку на відповідність критеріям логістичного обслуговування на додаток до існуючих методів аналізу діяльності необхідно використовувати з метою підвищення ефективності бізнесу. Використання переваг логістичних концепцій і методів у діяльності українських і іноземних підприємств, забезпечує високий рівень якості обслуговування. Впровадження системи логістичного обслуговування дозволяє скоротити різні види запасів в постачанні, виробництві та збуті, інтенсифікувати процеси руху продукції і прискорити оборотність капіталу, знизити витрати виробництва та обігу і тим самим забезпечити високу конкурентоспроможність обслуговування, що надається.

Актуально застосування інструментарію логістики, формування і використання різних за функціональним призначенням і організаційно-економічним рівнем інформаційних потоків і систем логістичного обслуговування.



Кожен рух матеріальних цінностей пов'язаний з передачею інформації. Як правило сьогодні інформаційні повідомлення випереджають вантаж, авізують його прибуття. Це випередження дозволяє одержувачу вчасно підготуватися до приймання товару. Інформаційні дані супроводжують вантаж, вони можуть характеризувати вид і кількість товарів, відправника, одержувача і власника, звертають увагу на небезпечні властивості товару. Важливий вид інформації слідує за матеріальним потоком, а часто йде в зворотному напрямку (підтвердження прийому, фактурування, звіти, пред'явлення реклаमाцій, додаткові замовлення, запити і так далі).

Питання застосування логістики в різних галузях економіки досить детально висвітлені в роботах українських вчених. Великий внесок у розвиток теоретико-методологічних основ, а також практичного інструментарію логістики внесли: Т.А. Репіч, Д.Ю.Великий, О.С. Бондаренко, М.Ю.Григорак, Фалович В.А., Є.В. Крикавський, Н.В.Чорнописька, І.Н.Карп, Соколова О.Є.

Висновки і рекомендації цієї дипломної роботи, вся використовувана інформація, засновані на досвіді, накопиченому вітчизняними та іноземними фахівцями в галузі логістики. Ці праці відображають закономірності розвиненого ринку, але, як правило, слабо враховують специфіку функціонування українських підприємств. Аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень показує, що до теперішнього часу ще не вироблена цілісна концепція логістичного обслуговування споживачів.

Теорія логістики через свою складність, багатогранність і велике значення вимагає подальшої розробки. В першу чергу це відноситься до питань про об'єкт і суб'єкт управління якістю логістичного обслуговування, вертикальні і горизонтальні взаємодії в системі управління, форми активізації та інтеграції зусиль співробітників служб логістики підприємств. Логістичний підхід вимагає сучасної методології, нових моделей опису об'єктів і способів прийняття управлінських рішень. Сьогодні у вітчизняній науці відчувається брак практичних методичних розробок з даної проблеми. Зазначені обставини

як теоретичного, так і практичного плану і послужили основою вибору теми цієї дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є за допомогою наявних теоретичних логістичних напрацювань підвищити якість і ефективність обслуговування споживачів ТОВ «Данон Дніпро»

З іншого боку практичні напрацювання і емпіричні вирішення конкретних виробничо-комерційних завдань компанії Danone становлять безсумнівний інтерес для дослідження і можуть бути використані на інших підприємствах.

Робота містить конкретні пропозиції та рекомендації щодо організації служб логістики з метою підвищення ефективності обслуговування споживачів і зниження загальних витрат підприємства «Данон Дніпро»

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- досліджено сутність поняття логістичного обслуговування та його потенціал;
- проведено аналіз діяльності ТОВ «Данон Дніпро»;
- проведено сегментацію клієнтів компанії;
- диверсифіковано процеси обслуговування клієнтів;
- оптимізовано процеси логістичного обслуговування клієнтів;

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

### **1.1. Поняття логістичного обслуговування клієнтів, його принципи і задачі**

Формування нових виробничих підприємств, в умовах нестачі товарів і якісних послуг, слабкий контроль з боку державних органів і недостатня юридична основа, все це послужило причиною виникнення вимушеної конкуренції, як з вітчизняними, так і з високоякісними і порівняно недорогими імпортними товарами. Конкуренція деяких виробничих підприємств перетворюється в конкуренцію альянсів. З року в рік підвищуються податки, споживач пред'являє до якості продукції постійно зростаючі вимоги, які суворо охороняються законом і регулюються державою. Це змушує розробляти нові системи контролю, координацію діяльності партнерів в області виробництва і торгівлі, тому керівники підприємств змушені звертатися до наукових досліджень, які змушують уважніше вивчати і аналізувати обслуговування споживачів.

Головним інструментом у підвищенні продуктивності виробничого підприємства виступає логістика. Д. Бауерсокс і Д. Клосс говорять про логістику: «логістика - це процес задоволення потреби в корисності часу і місця. Іншими словами, логістика забезпечує запити споживачів, що відносяться до часу і місця наявності продуктів, а також до відповідних послуг. Логістика сприяє успіху виробничого підприємства, так як дозволяє своєчасно забезпечувати продукцією споживачів, згідно з їх потребами в повному обсязі. Головним завданням є відповідь на питання, хто ж є споживачем. Споживачем з точки зору логістики може виступати як юридична, так і фізична особа, якій

здійснюються поставки товару в призначене місце і в потрібному обсязі, після цього товар переходить в безроздільне користування споживача. У ролі споживача також може виступати діловий партнер одного з виробничих підприємств або його підрозділів, яке відноситься до іншого елементу логістичного ланцюга. Місцем поставки товару може виступати магазин, оптове підприємство, спеціалізований (промисловий) склад і т.д. Якою б не була потреба і завдання поставок товару, обслуговування споживачів буде завжди опинятися головною причиною, яка визначає необхідність в логістичному обслуговуванні. Виробляючи логістичну політику виробничого підприємства, потрібно точно знати потенціал виробничого підприємства в логістичному обслуговуванні споживачів. Потрібно проаналізувати принцип обслуговування споживачів, а також виробити політику, яка збільшує продуктивність методів логістичного обслуговування споживачів.

Логістика сприяє успіху підприємства на основі забезпечення споживачів продукцією своєчасно і у відповідності з потребами. В цьому сенсі ключовим питанням є виявлення того, хто є споживачем. Для логістики споживачем є будь-яке юридичне і фізичне обличчя, якому надаються постачання в необхідне місце призначення. Місцем призначення може бути приватний будинок, магазин, підприємство оптової торгівлі, склад і т.д. Споживачем може бути юридичне або фізичне обличчя, якому переходить право власності на продукцію, що постачається. В ролі споживача також може бути одне з підприємств або підрозділів підприємства, або його ділового партнера, що відноситься до другої ланки логістичного ланцюга.

Розробляючи логістичну стратегію підприємства потрібно чітко уявляти собі можливості підприємства в наданні обслуговування. Необхідно розглянути характер та особливості обслуговування споживачів, а також стратегії, що підвищують результативність функціонування системи обслуговування.[28]

Обслуговування споживачів є головною ланкою в логістичній політиці, яке полягає в наступному[5]:

- Потреба споживачів значніше послуг та продуктів;

- Послуги та продукти мають цінність, якщо вони відкриті та затребувані споживачами.

Логістика може виступати сутністю політики підприємства. Як виробниче підприємство вибудовує свою конкурентну стратегію на знаннях в логістичному обслуговуванні, так воно і буде володіти неповторністю, яку іншим конкурентам буде важко досягти. Проте конкуренція не є постійною, отже, логістична діяльність повинна розглядатися з потреб споживачів, які постійно змінюються. Успіх виробничого підприємства багато в чому залежить від можливостей логістичного обслуговування споживачів і виконує вимоги надійності і функціональності.

Головними положеннями, що створюють збільшення важливості розвитку політики логістичного обслуговування споживачів, виступає ринкова конкуренція та інтегрування організаційного устрою виробничого підприємства, що підвищуються. Багатьом виробничим підприємствам необхідно спростити процес логістичного обслуговування споживачів. Мета системи логістичного обслуговування споживачів полягає в скороченні загальних витрат виробничого підприємства. Найбільш результативним рішенням завдання логістичного обслуговування споживачів виступає принцип системного аналізу.[20]

Основною ідеєю логістичного обслуговування споживачів, виступає сукупність управління всіма матеріальними потоками, що дозволяють постачати потрібний продукт в необхідній кількості і необхідної якості в необхідній місці в призначений час для заданого числа споживачів з мінімальними витратами. [3]

Установлюючи стандарти обслуговування клієнтів фірми необхідно розрізняти цілі і задачі. Це важливе рішення, що приймається на верхньому рівні менеджменту, так як стандарти обслуговування клієнтів можуть значно впливати на успіх в області продажів. Цілі, як правило, стосуються загальних результатів, які фірма хоче досягнути. Задачі, як засоби досягнення цілей, мають чіткі межі. Зазвичай, на фірмі визначають мінімальний набір вимог, і

потім намагаються реалізувати їх. Наприклад, ціллю може бути отримання максимального прибутку; мінімальний рівень запасів, здатний задовольнити вимоги клієнтів; своєчасна доставка продукції замовнику і оперативне повідомлення клієнта у випадку відхилення від умов договору.[35]

Задачі більш конкретніші, ніж цілі. Прикладами задач являються: зменшення часу простою автомобілів в очікуванні завантаження і розвантаження, скорочення витрат на зберігання сировини і матеріалів, скорочення транспортних резервів і т.д. Задачі повинні бути конкретними, вимірними, досяжними і відповідати цілям компанії. Хоча для досягнення цілей можуть використовуватися багато показників, наступні чотири привертають особливу увагу:

- Сумарний час з моменту розміщення замовлення клієнтом до моменту отримання замовлення.
- Відсоток замовлень клієнтів, котрі можуть бути виконані негайно із запасів на складі;
- Загальний час з моменту отримання замовлення до моменту, коли замовлення завантажене в транспортний засіб для доставки клієнту;
- Відсоток замовлень клієнтів, котрі зібрані і відправлені без зауважень.

В звичайному бізнесі для того, щоб виконати 95% замовлень клієнтів з запасів, що є в наявності, необхідно утримувати на 80% вище рівень запасів, ніж при виконанні 80% замовлень.

Набагато більш ефективніше провести роботу з клієнтом по збільшенню часу поставки, але гарантувати якісну поставку в термін, ніж намагатися виконати замовлення в нереальні терміни або з запасів на складі.

В дипломі ми користуємося поняттям обслуговування клієнтів. На цьому визначенні побудований матеріал, де розглядається широке коло факторів, від яких залежить базовий рівень компетентності в обслуговуванні споживачів (цей рівень виражається в показниках доступності, функціональності та надійності обслуговування).

Сьогодні підприємства змушені все вище піднімати планку якості в обслуговуванні споживачів. Очікування споживачів безперервно змінюються, вони стають все більш вимогливими, що призводить до виникнення концепції звуження діапазону прийнятного рівня обслуговування. Відповідно до даної концепції безпомилкова (без збоїв) робота переходить в розряд переважаючих очікувань споживачів, і отримує розвиток в формі так званого досконалого замовлення. Вводиться поняття відповідності послуг індивідуальним запитам клієнтів фірми. Виникає питання про вибірковість обслуговування, спостерігається тенденція передачі обслуговування на сторону - спеціалізованим логістичним підрядникам (провайдерам).

У задоволенні потреб клієнтів полягає провідна мета і рушійна сила всіх дій. Для того щоб логістична система підприємства могла задовольняти мінливі ринкові потреби, вона сама змушена з часом змінюватись. Концепція «націленості на споживача» повинна підкріплюватися логістичними можливостями підприємства. Торгова мережа повинна мати у своєму розпорядженні сучасні системи стеження за потоками товарів. Вони регулюють рівень запасів продукції і, крім того, виявляють переваги споживачів.

При розробці планів базового обслуговування необхідно добре розібратися в очікуваннях споживачів. Логістика розглядається як одна з основних стратегій завоювання лояльності клієнтів. Підприємство спрямовує ресурси на забезпечення такого базового рівня обслуговування, якого конкурентам досягти складно. Це формує новий тип конкуренції в логістиці, який можна описати словами «наздожени мене, якщо зможеш» і який веде до загального зростання споживчих очікувань. Цей феномен отримав свій відбиток у концепції звуження діапазону прийнятного обслуговування. У багатьох галузях під впливом внутрішніх сил або зовнішніх обставин склався рівень обслуговування, який в загальному і цілому сприймається як задовільний або прийнятний. Будь-яке підприємство, що бажає скласти серйозну конкуренцію іншим учасникам галузі, має бути готове відповідати мінімальним очікуванням, що належать до рівня якості обслуговування в цій галузі. [31]

Сьогодні споживачі очікують від постачальника 100% доступності запасів і своєчасних безпомилкових дій, а значить, нинішні вимоги до обслуговування можна визначити поняттям досконалого замовлення.

Завдання логістики - забезпечувати своєчасне і точне виконання замовлень зовнішніх і внутрішніх споживачів. Обслуговування споживачів являє собою ключовий елемент логістичної стратегії.

Удосконалення якості логістичного обслуговування несе за собою масу додаткових витрат, але необхідність зменшення загальних логістичних витрат потрібно для досягнення найвищої якості при одночасному зниженні рівня собівартості наданого обслуговування.

## **1.2. Критерії оцінки логістичного обслуговування споживачів**

Кращі науковці з логістики пропонують оцінювати логістичне обслуговування споживачів за трьома параметрами: доступність, функціональність та надійність.

Доступність – це наявність запасів там, де вони необхідні клієнтам. Доступність товарів може бути підтримувана за рахунок локально сконцентрованих об'єктів на складі із залученням надійного, рухомого й дорожчого транспорту. Таким чином оптимізовані витрати з логістики при заданому рівні обслуговування здобуваються за рахунок нижчих витрат на утримання та управління системою складу при нижчому запасів. Фактично, доступність – це готовність постачальника виконати замовлення.[15]

Доступність в основному залежить від політики підтримки запасів страхування, яку обрало підприємство. Такі запаси виконують роль страхувального засобу від помилок у прогнозах і затримках з поставками під час поповнення поточних запасів. Чим сильніше прагнення захисту від



недостачі запасів, тим більша потреба в страхових запасах, що, у свою чергу, веде до збільшення середнього обсягу запасів.

Підтримання високого рівня доступності запасів вимагає ретельного планування, а не просто розподілу запасів по складах на основі прогнозів обсягу продажів. Потрібно забезпечити доступність запасів для ключових споживачів, разом з тим утримуючи сукупні інвестиції в запаси й складські потужності на мінімальному рівні. Для цього необхідна інтеграція всіх логістичних ресурсів і чітка націленість на конкретні параметри доступності для конкретних споживачів.

В остаточному підсумку доступність визначається трьома показниками діяльності:

- вірогідністю виникнення дефіциту (нестачі запасів);
- нормою насиченості попиту;
- повнотою охоплення замовленнями.

Від цих критеріїв залежить здатність підприємства задовольняти особливі потреби споживачів у запасах продукції.

Вірогідність дефіциту показує, як часто може мати місце недостача запасів, або, інакше кажучи, це показник наявності продукції для доставки споживачам. Дефіцит виникає, коли попит на який-небудь продукт перевищує обсяг доступних запасів. Загальне число випадків недостачі будь-яких видів продукції служить індикатором здатності підприємства підтримувати заданий рівень обслуговування. Цей показник не враховує той факт, що наявність одних видів продукції може мати більш важливе значення порівняно з іншими. Проте визначення ймовірності дефіциту може служити гарною базовою точкою для виміру доступності запасів.[41]

Вірогідність дефіциту розраховується за формулою:

$$P_{\text{д}} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{Q_{\text{ні}}}{Q_{\text{загі}}} \quad (1.1.)$$

де  $Q_{ni}$  – кількість замовлень  $i$ -го споживача, що не задовольняються наявними запасами за певний проміжок часу;  $Q_{zag}$  – загальна кількість замовлень  $i$ -го споживача за той же період;  $n$  – загальна кількість споживачів.

Норма насиченості попиту показує масштаби або наслідки дефіциту в різні періоди. Сама по собі недостача того або іншого виду продукції ще не означає, що споживачі залишаються незадоволеними. Дефіцит впливає на якість обслуговування тільки в тому випадку, якщо суперечить запитам споживачів, тобто зачіпає саме ту продукцію, на яку є певний попит. Отже, важливо встановити, якої саме продукції не вистачає та скільки одиниць цієї продукції бажають одержати споживачі. Показники насиченості попиту, зазвичай, знаходять конкретне втілення в цільових нормативах рівня обслуговування, які встановлюють для себе підприємства. Оцінка масштабів дефіциту дозволяє простежити за здатністю підприємства задовольняти потреби споживачів. Скажімо, якщо споживач замовив 50 одиниць продукції, а є тільки 47 одиниць, то норма насиченості попиту для даного замовлення становить 94% ( $47 / 50$ ). Типова процедура для більш-менш точного й достовірного виміру норми насичення попиту припускає оцінку результатів логістичної діяльності за деякий проміжок часу, що охоплює численні замовлення споживачів. Таким чином, можна розрахувати норму насиченості попиту стосовно конкретного споживача, деякої групи споживачів або певного сегмента бізнесу.[41]

Крім того, показники насиченості попиту можна використовувати для диференціації рівнів обслуговування за окремими видами продукції. Припустимо, що обов'язково потрібні всі 50 одиниць продукту. Тоді насиченість попиту на 94% буде означати недовиконання замовлення й викличе невдоволення споживача. Якщо ж основна частина із цих 50 одиниць представлена продуктами, що користуються відносно малим попитом, то норма насиченості 94% виявиться цілком задовільною. Можливо, споживач погодиться на відстрочку частини поставки або навіть піде на зменшення розміру замовлення. Таким чином, підприємства можуть виділити ті види

продукції, які мають найбільше значення й норма насиченості попиту на які повинна бути вищою.

Обидва показники – вірогідність дефіциту та норма насиченості попиту – залежать від прийнятої на підприємстві практики розміщення замовлень. Якщо для поповнення запасів підприємства часто замовляються невеликі партії продукції, то вірогідність дефіциту зростає внаслідок можливої нерівномірності поставок. Іншими словами, кожне замовлення супроводжує шанс затримки з доставкою. Отже, чим більша кількість замовлень, від яких залежить рівень страхових запасів, тим частіше буде виникати ситуація нестачі. З другого боку, якщо підприємство поповнює рівень запасів рідше, але більшими замовленнями, то ймовірність дефіциту знижується, а очікувана норма насиченості попиту росте. Показники вірогідності дефіциту та насиченості попиту перебувають між собою у зворотному співвідношенні й залежать від розміру замовлення.

Норма насиченості попиту визначається за формулою:

$$N_{\pi} = \frac{1}{k} \sum_{j=1}^k \frac{Z_{nj}}{Z_{\text{потр}j}} \quad (1.2)$$

де  $Z_{nj}$  – загальна кількість наявних запасів  $j$ -го виду продукції за певний проміжок часу;  $Z_{\text{потр}j}$  – кількість запасів  $j$ -го виду продукції, необхідних для задоволення всіх замовлень споживачів за той же проміжок часу;  $k$  – кількість найменувань продукції.

Повнота охоплення замовленнями показує, як часто виникає ситуація, коли всі запаси продукції підприємства замовлені споживачами. Це найбільш строгий критерій доступності, тому що припускає, що повна доступність усіх запасів є стандартом прийнятної діяльності. Повнота охоплення замовленнями визначає потенційну частоту, з якої споживачі можуть одержати досконале замовлення при бездоганному виконанні всіх інших функцій.[34]

Повнота охоплення замовленнями розраховується за формулою:

$$П_3 = \frac{1}{k} \sum_{j=1}^k \frac{H_j}{H_{загj}} \quad (1.3)$$

де  $H_j$  – кількість випадків за певний проміжок часу, коли всі запаси за  $j$ -м видом продукції замовлені споживачами;  $H_{загj}$  – загальна кількість замовлень за  $j$ -м видом продукції за цей проміжок часу;  $k$  – кількість найменувань продукції.

Всі ці три критерії доступності в комплексі показують, якою мірою стратегія керування запасами підприємства відповідає очікуванням споживачів.

Функціональність характеризується здатністю системи обслуговування підтримувати очікувані строки й прийнятну мінливість операцій. Функціональність як критерій рівня обслуговування складається з таких показників[34]:

- тривалість (час обслуговування),
- безперебійність,
- гнучкість і адаптованість,
- рівень безпретензійної роботи.

Тривалість (час обслуговування) – це інтервал часу між надходженням замовлення на постачання продукції й одержанням замовленої продукції споживачем.[46]

Цей показник варто розглядати з погляду споживача. Час, необхідний для виконання замовлення, залежить від структури системи обслуговування. Залежно від рівня розвитку інформаційних і транспортних технологій виконання замовлення може займати від декількох годин до декількох місяців.

Зазвичай, постачальники організовують доставку продукції, виходячи з очікувань споживачів щодо швидкості виконання замовлення. Не всім споживачам потрібна максимальна швидкість доставки, якщо вона спричиняє більш високу ціну обслуговування або ріст логістичних витрат.

Тривалість виконання замовлення прямо пов'язана з потребою в запасах: чим швидше здійснюються логістичні операції, тим менше споживачеві потрібно інвестувати в запаси.

Ступінь задоволення очікувань споживачів за часом виконання замовлення можна визначити за формулою:

$$T = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{t_{оч i}}{t_{ф i}}, \quad (1.4)$$

де  $t_{оч i}$  – час виконання замовлення, очікуваний  $i$ -м споживачем;  $t_{ф i}$  – фактичний час виконання замовлення  $i$ -го споживача;  $n$  – загальна кількість споживачів.

Хоча швидкість обслуговування відіграє життєво важливу роль, багато фахівців з логістики надають більшого значення безперебійності виконання логістичних операцій. Безперебійність означає здатність системи обслуговування споживачів підтримувати очікувані строки виконання замовлення протягом досить тривалого проміжку часу. Відсутність безперебійності проявляється в тому, що споживачам доводиться тримати більше страхових запасів для захисту від можливих затримок з поставками. Якщо доступність запасів відображає здатність підприємств доставляти продукцію саме тоді, коли потрібно, швидкість виконання замовлення – здатність виконувати всі необхідні дії для виконання конкретного замовлення в передбачений термін, безперебійність – це постійне дотримання умов поставок протягом тривалого часу. [1]

Безперебійність виконання логістичних операцій розраховується таким чином:

$$K = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{Q_{від\_i}}{Q_{викон\_i}}, \quad (1.5)$$

де  $Q_{\text{від}_i}$  – кількість замовлень  $i$ -го споживача, які виконані відповідно до строків, що вимагалися;  $Q_{\text{викон}_i}$  – загальна кількість виконаних замовлень  $i$ -го споживача;  $p$  – загальна кількість споживачів.

Гнучкість і адаптованість означає здатність підприємства змінювати склад і структуру основних операцій логістичного обслуговування, виходячи з конкретних потреб і очікувань споживачів, зберігаючи при цьому цілісність самої логістичної системи обслуговування, а також несуперечність цілей та інтересів постачальника і споживача. [1]

Результативність та ефективність логістики багато в чому залежить від того, якою мірою вона має властивість гнучкості. Як правило, загальна компетентність підприємства в логістиці визначається її здатністю «грати на новому полі», коли це потрібно для задоволення запитів ключових споживачів.[12]

Гнучкість логістичних операцій визначається за формулою:

$$F = \frac{\sum Q_{\text{викон}}}{\sum Q_{\text{зверт}}}, \quad (1.6)$$

де  $Q_{\text{викон}}$  – загальна кількість виконаних (задоволених) замовлень по всім споживачам;  $Q_{\text{зверт}}$  – кількість звертань споживачів про надання їм товарів або послуг.

Рівень безпретензійної роботи. Як би добре не була налагоджена логістична діяльність підприємства, недоліки та збої все рівно матимуть місце. Безупинно підтримувати необхідний рівень обслуговування в будь-яких бізнес-ситуаціях – завдання не з легких. Часом логістичні плани містять засоби, покликані виключити будь-які виняткові ситуації або запобігти їх появі й, таким чином, уникнути збоїв у роботі. Такі плани гарантують високий рівень обслуговування. На випадок подібних збоїв плани обслуговування споживачів повинні містити в собі надзвичайні заходи для їх подолання й виправлення ситуації. [36]

Рівень безпретензійної роботи є протилежним до значення рівня браку (отримання претензій) та розраховується так:

$$Y = \frac{\sum Q_{\text{викон}} - \sum Q_{\text{пр}}}{\sum Q_{\text{викон}}}, \quad (1.7)$$

де  $Q_{\text{пр}}$  – кількість замовлень, за якими отримані претензії з боку клієнтів;  
 $Q_{\text{викон}}$  – загальна кількість виконаних замовлень.

Надійність обслуговування являє собою якісну характеристику логістики та визначає здатність підприємства дотримуватися планового рівня доступності запасів і функціональності операцій. Ключовим фактором якості в цьому випадку є точна й ретельна оцінка доступності й функціональності. Тільки така всеосяжна оцінка дозволяє визначити, чи забезпечує логістична система підприємства бажаний рівень обслуговування споживачів. [36]

Надійність логістичного обслуговування можна розрахувати за наступною формулою:

$$T = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{Q_{\text{надійн}}}{Q_{\text{викон}}}, \quad (1.8)$$

де  $Q_{\text{надійн}}$  – кількість замовлень, за якими підприємство виконало всі свої договірні зобов'язання;  $Q_{\text{викон}}$  – загальна кількість виконаних замовлень.

Кожне підприємство може самостійно для себе визначати показники, за якими воно розраховуватиме логістичне обслуговування споживачів відповідно до специфіки своєї діяльності.

В якості додаткового показника можна використовувати ціновий показник, який є важливим майже для всіх підприємств.

Ціновий показник характеризує вартісну доступність певного виду послуг, тобто визначає відповідність очікуваної ціни фактичній величині тарифу за

послугу або замовлення і може бути визначений за формулою:

$$\Pi = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{C_{\text{оч } i}}{C_{\text{ф } i}}, \quad (1.9)$$

де  $C_{\text{оч } i}$  – очікувана вартість замовлення  $i$ -м споживачем;  $t_{\text{ф } i}$  – фактична вартість замовлення для  $i$ -го споживача;  $n$  – загальна кількість споживачів.

Розрахунок існуючого рівня логістичного обслуговування споживачів виконується шляхом визначення інтегрального критерію обслуговування за формулою:

$$S^{\text{инт}} = \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m S_j}, \quad (1.10)$$

де  $S_j$  – величина  $j$ -го критерію логістичного обслуговування;  $m$  – кількість критеріїв, що використовується для розрахунку інтегрального критерію обслуговування в кожному конкретному випадку.

Одиницями виміру критеріїв обслуговування та, відповідно, інтегрального критерію обслуговування можуть бути відсотки (від 0 до 100%) або відносна величина (від 0 до 1).

Критерії логістичного обслуговування можуть бути або «позитивними» (збільшення значень яких призводить до покращення логістичного обслуговування, наприклад, надійність обслуговування, гнучкість, безперебійність тощо) або «негативними» (збільшення значення яких призводить до погіршення логістичного обслуговування, наприклад, вірогідність дефіциту, рівень браку тощо).

При розрахунку інтегрального критерія логістичного обслуговування необхідно, щоб усі критерії були «позитивними». Для цього «негативні» критерії можна перевести в «позитивні» наступним чином:

- при розрахунках у відсотках: від 100% відняти значення критерію;



- при розрахунках у відносних величинах: від 1 відняти значення критерію.

### **1.3. Знаходження оптимального рівня обслуговування споживачів**

Нині все більшого значення починають набувати питання підвищення рівня логістичного обслуговування, що в ринкових умовах господарювання тісно пов'язані з проблемою якості наданих послуг. Рівень логістичного обслуговування стає одним із основних факторів конкурентоспроможності підприємств.

Рівень логістичного обслуговування – це узагальнювальний показник, який характеризує кількість та діапазон зміни якості логістичних послуг.

Таким чином, рівень обслуговування являє собою баланс між якістю обслуговування споживачів і відповідними витратами. Наприклад, відсутність у потрібний момент необхідного для виробництва ресурсу може викликати значні витрати, пов'язані зі штрафними санкціями, скороченням обсягу продажу чи втратою споживача. Усе це здатне завдати відчутної шкоди прибутку підприємства. І навпаки, дводенна затримка поставок для поповнення складських запасів може мінімально позначитися на прибутках чи зовсім не відбитися на них, якщо судити за загальними результатами діяльності підприємства. У більшості випадків вплив збоїв у системі обслуговування на витрати споживача залежить від того, якого значення надають споживачі рівню обслуговування. Чим більш значний збиток наносять споживачам недоліки обслуговування, тим більш пріоритетне місце повинна займати логістика в діяльності підприємства.

Із сучасними логістичними технологіями досяжний практично будь-який рівень обслуговування, якщо підприємство має у своєму розпорядженні необхідні ресурси, а споживач готовий за це платити.

Рівень обслуговування є індивідуальним для конкретних споживачів і залежить від таких чинників[52]:

- виду і ціни продукції;
- умов транспортування і збереження;
- відстані переміщення продукції;
- обсягу збуту (потужності потоку) продукції;
- швидкості збуту (інтенсивності продажів) продукції;
- розміру партій та інтервалів поставок;
- відповідності графіків поставок і споживання продукції;
- умов оплати торгової угоди тощо;

Існує декілька підходів до виділення рівнів обслуговування.

Відповідно до першого підходу розрізняють мінімально необхідний, максимально можливий і середній рівні обслуговування.[50]

Мінімально необхідний рівень обслуговування. Обслуговування на цьому рівні повинно надаватися, коли клієнт при укладанні договору в більшому ступені мотивований вартістю обслуговування, ніж якістю та кількістю послуг. Мінімально необхідний рівень обслуговування визначається якісним наданням основних необхідних послуг. Наприклад, після одержання заявки від покупця підприємство розміщує замовлення в постачальника продукції на її виробництво і тільки після того, як продукція виготовлена, доставляє її покупцю. Під час такого обслуговування продавець може запропонувати найбільш вигідні ціни для покупців, оскільки в собівартість продукції не входять витрати, пов'язані зі зберіганням запасів готової продукції на складі – це, відповідно до практики, дозволяє заощадити приблизно 15% від вартості виробів. Іншим прикладом можуть слугувати малобюджетні авіакомпанії, які надають своїм пасажиром мінімум додаткових послуг (продаж квитків тільки через Інтернет, відсутнє харчування та борту, щільне розташування крісел у літаку тощо), а натомість пропонують ціни на квитки, які іноді в 10 раз менші за ціни традиційних авіакомпаній.

Максимально можливий рівень обслуговування. Цей рівень обслуговування доцільно застосовувати при обслуговуванні ключових (як стосовно прибутку, рентабельності, так і стосовно обсягу ділових операцій) споживачів, що визначають ринкові позиції та фінансовий стан підприємства. При наданні такого рівня обслуговування для компанії основними економічними критеріями є операційні витрати та отриманий прибуток. Наприклад, підприємства, що прагнуть максимально задовольняти потреби споживачів, пропонують швидке постачання необхідної продукції з того регіонального складу, що найближчий до споживача. У цьому випадку час виконання замовлення мінімальний. Для досягнення настільки високого рівня обслуговування необхідно мати такий рівень запасів продукції на всіх складах, щоб задовольнити будь-який попит на продукцію, пропоновану підприємством. Забезпечення такого рівня обслуговування при різноманітному асортименті продукції чи її високій вартості зумовлює додаткові витрати на зберігання складських запасів. Інший приклад – обслуговування пасажирів першого класу. Світові лідери авіаперевезень пропонують своїм пасажирам першого класу повний перелік послуг, який тільки може уявити пасажир: офіс на борту, ресторанне харчування та навіть окрема кімната з ліжком і душем для трансатлантичний перельотів.

Середній рівень обслуговування може набувати будь-якого значення між мінімально необхідним та максимально можливим рівнями. Для різних сегментів споживачів можуть бути установлені свої рівні необхідного обслуговування, які можуть змінюватися залежно від вимог клієнтів.

Відповідно до другого підходу розрізняють базовий рівень обслуговування, обслуговування з доданою вартістю та досконале обслуговування. [16]

Базовий рівень обслуговування споживачів – це той мінімальний рівень логістичної підтримки, що надається всім споживачам. Обсяг послуг, що входять до базового рівня обслуговування, визначається на основі детального аналізу витрат і доходу. Вимоги, що висувуються до базового рівня

обслуговування, формуються з урахуванням потреб споживачів. Рівень базового обслуговування встановлюється в період відносного процвітання бізнесу – на стадії розвитку життєвого циклу продукту. Як правило, підприємства дуже оптимістично оцінюють свої можливості з обслуговування споживачів на базовому рівні. Але якщо підприємство встановлює для себе недосяжно високий рівень обслуговування, то нездатність постійно підтримувати його може викликати більш серйозні проблеми як в основній діяльності, так і у відносинах зі споживачами, ніж просте зниження рівня обслуговування. Отже, через нереалістично високі загальні нормативи обслуговування, встановлені для себе підприємством, воно може втратити ключових споживачів, не зумівши задовольнити їх специфічні потреби.

Якщо служба логістики підприємства хоче вийти на базовий рівень обслуговування споживачів, то вона повинна установити конкретні параметри, що визначають такий рівень. Іншими словами, чітко формулюється, що означає базовий рівень обслуговування, виражений у показниках доступності, функціональності і надійності для всіх споживачів.

Відповісти на запитання, який обсяг базових послуг повинна надавати система обслуговування, досить не просто. На стратегічному рівні відповідь залежить від загальної маркетингової політики підприємства. Якщо підприємство розглядає логістику як засіб диференціації, то йому важливо досягти високого базового рівня обслуговування. Якщо ж головним фактором конкурентоспроможності є ціна, то для підприємства важливіше здійснювати контроль над загальними витратами ресурсів. Визначення базового рівня обслуговування споживачів є результатом компромісів і аналізу наявних ресурсів, що впливають на поведінку споживачів.[29]

Обслуговування з доданою вартістю ґрунтується на унікальних чи особливих діях, які підприємство здійснює разом зі споживачем для підвищення продуктивності та ефективності та які, через це, сприяють зміцненню договірних відносин. Обслуговування з доданою вартістю має індивідуальний характер стосовно кожного споживача.

Послуги з доданою вартістю призначені для задоволення індивідуальних потреб конкретного споживача. Покупці та продавці все частіше воліють звертатися до сторонніх організацій через їхню гнучкість і здатність концентрувати зусилля і ресурси на задоволенні конкретних потреб в обслуговуванні. Передача на сторону функцій з надання послуг з доданою вартістю та тенденція до розширення спектра таких послуг стають головною рушійною силою розвитку галузі логістичного обслуговування.

Обслуговування з доданою вартістю може потребувати доставки замовлень прямо в магазини, підтримки за допомогою належної організації перероблення і перевезень вантажів чи інших послуг, що мають цінність для споживачів. Типові приклади таких послуг з доданою вартістю мають місце в ділових відносинах, характерних для стійких і добре налагоджених ланцюгів постачань.

Додаткова вартість створюється також, коли підприємства [38]:

- пропонують індивідуальне упакування продукту;
- розробляють спеціальну тару;
- пропонують інформаційні послуги, що полегшують процес купівлі;
- установлюють у торговельних залах спеціальні демонстраційні вітрини або вживають заходів, що стимулюють бізнес.

Що стосується безпосереднього впливу на логістику, то обслуговування з доданою вартістю може зажадати доставки замовлень прямо в магазини, підтримки за допомогою належної організації вантажопереробки й вантажоперевезень або інших послуг, що мають цінність для ключових споживачів. Типові приклади таких послуг з доданою вартістю легше всього виявити в ділових відносинах, характерних для стійких і добре налагоджених логістичних каналів. Стосовно підприємства, що спеціалізується на вантажних перевезеннях, обслуговування з доданою вартістю означає щось більше, ніж базові послуги із транспортування, і може містити в собі додаткові послуги (сортування вантажів, планування графіка поставок тощо), необхідні для задоволення індивідуальних потреб конкретного відправника вантажу.[43]

Досконале обслуговування або обслуговування з нульовим дефектом. Досконале обслуговування пропонується обраним споживачам і служить постачальнику інструментом завоювання кращого становища на ринку. Підприємства розміщують замовлення, чітко обумовлюючи в них умови постачань щодо термінів і географічних параметрів. Споживачі можуть очікувати від постачальника стовідсоткової доступності запасів і своєчасних безпомилкових дій, а значить, такі вимоги до рівня обслуговування можна визначити поняттям досконалого замовлення.[27]

Однією з умов такого рівня обслуговування споживачів є виконання всіх операцій правильно, причому з першого разу. Відповідно до досконалого обслуговування, логістичні дії, що забезпечують потрібні для споживача доступність і функціональність, синхронізуються для дотримання нормативів обслуговування в будь-який момент. Крім того, виконання замовлення повинно бути бездоганим, починаючи від його одержання і до доставки продукції, на основі повної доступності запасів і функціональності логістичних операцій. Такий рівень обслуговування цілком досяжний при сучасних логістичних технологіях, але обходиться дорого. Внаслідок цього лише деякі підприємства можуть прийняти для себе нульовий дефект як базовий стандарт обслуговування, наданого всім споживачам. Тому найчастіше досконале обслуговування пропонується тільки обраним споживачам, з якими налагоджені тісні взаємозв'язки, адже досконале обслуговування потребує укладання детального і добре структурованого договору.

Досконале виконання замовлення вимагає значних управлінських й адміністративних зусиль, а також потужної інформаційної підтримки. Обслуговування настільки високого рівня варто поширювати лише на тих споживачів, кому воно дійсно потрібне, хто здатний його оцінити й відповісти більшою відданістю постачальникові. Приступаючи до проведення стратегії досконалого обслуговування, важливо чітко усвідомлювати майбутні ризики й імовірність невдачі. Вибір обслуговування за принципом нульового браку не залишає місця для помилок. Споживачі будуть очікувати обіцяного рівня

обслуговування кожного разу й за будь-яких обставин. Стратегія досконалого обслуговування обертається вигодами для споживачів тільки тоді, коли прийняті в ній зобов'язання реальні, надійні й справді завжди виконуються. Ніякі помилки не припустимі: досконале обслуговування означає роботу з нульовим браком завжди й у всьому.

Незалежно від обраного рівня логістичного обслуговування, для підприємства, з економічного погляду, важливо підтримувати цей рівень постійним протягом усього логістичного ланцюга. Інакше, ланка, у якій рівень обслуговування буде нижчим, може призвести до збою всього логістичного ланцюга та саме вона визначатиме загальний рівень. А за наявності ланки з більш високим рівнем обслуговування підприємство матиме додаткові не виправдані витрати.

Як уже відмічалось, логістика може забезпечити будь-який рівень обслуговування, за який споживач готовий заплатити. Проте ідеального результату можна досягти, емпірично вибираючи такий рівень і таку міру відповідальності перед споживачем, які сприяють отриманню максимального прибутку. Для цього слід уникати нераціонального логістичного обслуговування. Не завжди збільшення швидкості і складу послуг, що надаються, економічно доцільне і відповідає попиту. Витрати, що забезпечують це збільшення, часто зростають швидше, ніж відповідний прибуток. Підприємства, які пропонують надмірно високий рівень обслуговування, стикаються із завищеними логістичними витратами і збитками. Тому одне з головних завдань логістики – знаходження та утримання максимально наближеного до бажаного рівня логістичного обслуговування, тобто оптимального рівня обслуговування.

Оптимальний рівень обслуговування споживачів – це такий рівень, за якого підприємство задовольняє потреби споживачів з максимальною економічною ефективністю.[3]

У будь-якому випадку, для надання оптимального рівня логістичного обслуговування підприємство повинно виявити, що важливіше для клієнта:

швидке виконання замовлення за вищу ціну чи доставка продукції з меншою ціною, але через певний проміжок часу.

Для знаходження оптимального рівня обслуговування можна використовувати 2 методи. [22]

Відповідно до першого методу, для оцінки рівня логістичного обслуговування вибирають найбільш важливі види послуг, тобто послуги, надання яких супроводжується значними витратами, а ненадання – істотними втратами на ринку.

Графічно оптимальний рівень обслуговування згідно першого підходу можна визначити, побудувавши сумарну криву  $F_3$ , що відображає поведінку збитків та втрат залежно від зміни рівня обслуговування (рис. 1.1). Точка О на цьому рисунку означає оптимальний рівень обслуговування. Криві  $F_1$ ,  $F_2$  – графіки залежності витрат на обслуговування від величини рівня обслуговування та залежності втрат, викликаних погіршенням обслуговування, від величини обслуговування відповідно.

Як видно з рисунка, збільшення рівня обслуговування призводить до збільшення витрат на його забезпечення. Дослідження показали, що, починаючи з 70%, витрати збільшуються експоненційно, залежно від рівня обслуговування, а при рівні обслуговування 90% та вище сервіс стає не вигідним. Фахівці підрахували, що в разі збільшення рівня обслуговування з 95 до 97% економічний ефект збільшується на 2%, а витрати зростають на 14%.

З іншого боку, зниження рівня обслуговування призводить до збільшення збитків, зумовлених погіршенням якості сервісу.

Існує ще один метод виявлення оптимального рівня логістичного обслуговування – визначення співвідношення прибутку/витрати. У рамках цієї процедури порівнюють розмір очікуваного прибутку зі специфічними витратами, що забезпечать певний рівень логістичного обслуговування. Необхідно, щоб потрібний рівень обслуговування був виправданий граничним значенням рентабельності логістики. У певному розумінні, це завдання може бути ототожнене з проблемою виявлення максимального співвідношення між



прибутком, отриманим від певного рівня обслуговування, з витратами на його забезпечення.

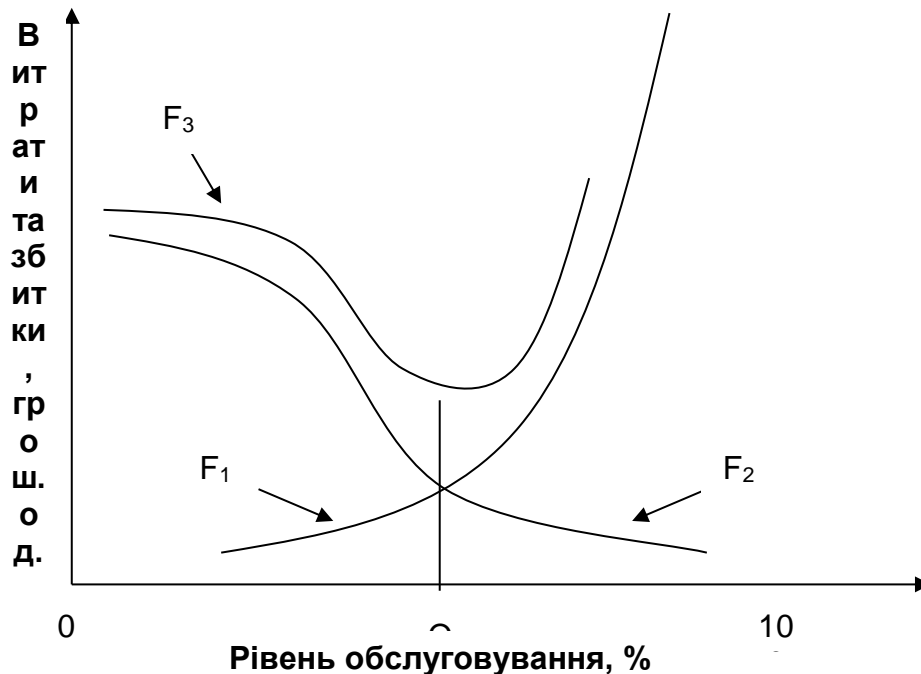


Рисунок 1.1 - Графік залежності витрат та збитків від величини рівня обслуговування

Для визначення оптимального рівня логістичного обслуговування другим методом необхідно порівняти розміри очікуваного доходу з витратами, які забезпечують певний рівень логістичного обслуговування. Необхідно, щоб потрібний рівень обслуговування був виправданий граничним значенням рентабельності логістики. У певному розумінні, це завдання може бути ототожнене з проблемою виявлення максимального співвідношення між доходом, отриманим від певного рівня обслуговування, та витратами на його забезпечення.

Підвищення рівня логістичного обслуговування вимагає певного збільшення витрат  $C$  на функціонування підприємства. Сумарні витрати, які несе підприємство для забезпечення  $i$ -го рівня обслуговування ( $C_i$ ), можна визначити за формулою:

$$C_i = C_{\text{стала}} + C(S_i^{\text{інт}}) \quad (1.11)$$

де  $i$  – порядковий номер рівня обслуговування;  $C_{\text{стала}}$  – умовно-стала складова витрат на обслуговування, що не залежить від рівня обслуговування, тобто витрати на функціонування системи логістичного обслуговування;  $C(S_i^{\text{інт}})$  – умовно-змінна складова витрат на обслуговування вибраного сегмента споживачів, що залежить від рівня логістичного обслуговування;  $S_i^{\text{інт}}$  – задані значення  $i$ -го рівня обслуговування.

Одночасно зі збільшенням витрат підприємства, підвищення рівня логістичного обслуговування приводить до збільшення продажів продукції та росту грошових надходжень (доходу). Розмір доходу, який отримає підприємство при наданні  $i$ -го рівня обслуговування своїм споживачам ( $D_i$ ), можна розрахувати за формулою:

$$D_i = \tau_i \cdot N_i, \quad (1.12)$$

де  $\tau_i$  – ціна продукції для споживачів при  $i$ -му рівні обслуговування;  $N_i$  – кількість споживачів, яку може залучити підприємство при  $i$ -му рівні обслуговування.

Для того, щоб знайти прибуток, який отримає підприємство при кожному  $i$ -му значенні рівня обслуговування ( $P_i$ ), необхідно від розрахованих значень доходів відняти розраховані значення витрат:

$$P_i = D_i - C_i. \quad (1.13)$$

Для знаходження оптимального рівня обслуговування споживачів другим методом необхідно побудувати графіки залежності витрат, доходів та прибутків від рівня обслуговування споживачів. Приклад графічного знаходження

оптимального рівня логістичного обслуговування другим методом представлений на рис. 1.2.

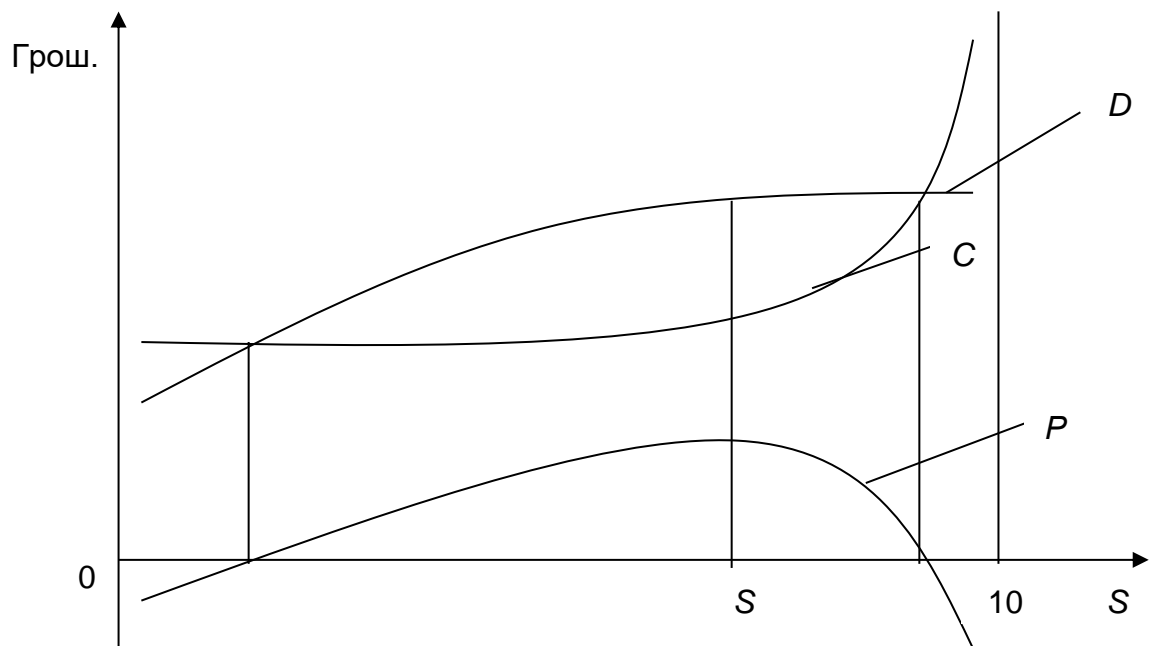


Рисунок 1.2. - Графічне знаходження оптимального рівня логістичного обслуговування:

$C_i$  – витрати, пов’язані з організацією логістичного обслуговування, грош. од.;

$D_i$  – дохід від надання логістичного обслуговування, грош. од.;

$P_i$  – прибуток від надання логістичного обслуговування, грош. од.;

$S_i^{\text{інт}}$  – рівень логістичного обслуговування, %

Оптимальним при цьому буде такий рівень логістичного обслуговування ( $S_{\text{опт}}$ ), який відповідає максимальному значенню отриманого прибутку  $P_i$ .

Тобто, збільшення рівня логістичного обслуговування виправдане тільки в тому випадку, якщо це зумовить зростання обсягу продажів до такого ступеня, що підприємство одержить максимальний прибуток.

Крім того, даний метод дає можливість визначити так звані «точки беззбитковості» – тобто такі рівні обслуговування, при якому підприємство

отримує нульовий прибуток (доходи будуть рівними витратам). На рис.1.2 це точки 1 та 2.

Точки беззбитковості показують, що надавати обслуговування нижче значення точки 1 та вище значення точки 2 є неефективним, адже в цьому випадку підприємство буде нести збитки, тобто доходи, отримані від клієнтів не будуть покривати витрати на їх обслуговування.

#### **1.4. Висновки до розділу 1**

Розвиток сфери логістичних послуг в Україні зростає, проте послуги здебільшого не відповідають міжнародним стандартам обслуговування споживачів. Більшість підприємств усвідомлює, що завдяки оптимізації та покращення логістичного обслуговування споживачів можливо збільшити прибутки, залучити нових клієнтів, підвищити імідж підприємства та в кінцевому підсумку збільшити свої конкурентні переваги. Досягти високого рівня логістичного обслуговування можна завдяки використанню у своїй діяльності принципів, на яких базується функціонування систем логістичного обслуговування споживачів у розвинутих країнах.

Під логістичним обслуговуванням розуміється сукупність нематеріальних логістичних операцій, які забезпечують максимальне задоволення попиту споживачів у процесі управління матеріальними і інформаційними потоками, найбільш оптимальним, з точки зору витрат, способом. Іншими словами, логістичне обслуговування являє собою управління потоками послуг.

Система логістичного обслуговування включає таку послідовність дій, як сегментація споживчого ринку за географічним фактором, характером сервісу або іншою ознакою; визначення переліку найбільш значимих для споживача послуг; ранжування послуг, що входять в складений перелік; встановлення зв'язку між рівнем обслуговування і вартістю послуг, що надаються;

визначення рівня обслуговування, необхідного для забезпечення конкурентоспроможності компанії; встановлення зворотного зв'язку з споживачами, з'ясування критеріїв їх оцінки послуг.

Проаналізувавши всі завдання і принципи логістичного обслуговування можна зробити глибокий висновок, що обслуговування споживачів в процесі реалізації замовлень часто є вирішальним інструментом маркетингу і стратегічним засобом поліпшення конкурентних позицій на товарному ринку. Питанням логістичного обслуговування необхідно надавати першочергового значення тому, що установка на вдосконалення сервісу повинна діяти у всьому логістичному ланцюгу, гармонізуючи взаємозв'язок між технологічними компонентами та елементами логістичних систем.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «ДАНОН ДНІПРО»

#### 2.1. Стисла характеристика ТОВ «Данон Дніпро»

На початку XX століття в 1919 році компанія Danone була заснована. Історія компанії почалася з бажання однієї людини допомогти хворим дітям. Ця людина - Ісаак Карассо - фармацевт з Барселони, сефардський єврейський лікар, що народився в Салоніці, який почав виробляти йогурти в Барселоні, Іспанія в 1919 році.

У 1929 році Ісаак Карассо переїхав компанію з Іспанії до Франції, відкривши завод у Парижі. У 1942 році Даніель Карассо переніс компанію до Нью-Йорка. У Сполучених Штатах Даніель Карассо співпрацював з іспанцем, що народився в Швейцарії Хуаном Мецгером, і змінив фірмову назву на Dannon, щоб звучати більше американською.

У 1951 році Даніель Карассо повернувся до Парижа, щоб керувати сімейними підприємствами у Франції та Іспанії, а американський бізнес був проданий Beatrice Foods у 1959 році; його було викуплено Даноном у 1981 році. У Європі в 1967 році Данон злився з Гервайсом, провідним виробником свіжого сиру у Франції, і став Жерве Даноном. У 1973 році компанія об'єдналася з виробником пляшок BSN. Компанія змінила назву на Groupe Danone в 1983 році. У 1981 році вона придбала The Dannon Company в США.

У 1994 році BSN змінив назву на Groupe Danone, прийнявши назву найбільш відомого міжнародного бренду групи. У 1996 році, коли Рібуд пішов у відставку, Франк Рібуд змінив свого батька Антуана на посаді голови та головного виконавчого директора компанії. Під молодшим Riboud компанія

продовжувала займатися трьома групами продуктів (молочні продукти, напої та зернові) та позбавляла себе кількох видів діяльності, які стали непрофільними

На початку 1998 року - Danone почала свою діяльність в Україні.

У 1999 та 2003 роках група продала відповідно 56% та 44% своєї скляної тари. У 2000 році група також продала більшість своїх європейських пивних заходів (бренд Kronenbourg та бренд 1664 були продані шотландському & Newcastle за 1,7 млрд фунтів; його італійський сирний і м'ясний бізнес (Spa Egidio Galbani Spa) був проданий у березні 2002, як і його виробництво з виробництва пива в Китаї. Британські (Jacob's) та Ірландські операції з виготовленням бісквіта були продані "United Biscuits" у вересні 2004 року. У серпні 2005 року Група продавала свої соуси у Великобританії. а в Сполучених Штатах (HP Foods), в січні 2006 року, його бізнес з соусами в Азії (Amoy Food) був проданий Айномотото. Незважаючи на ці розповсюдження, Danone продовжує розширюватися на міжнародному рівні у своїх трьох основних бізнес-підрозділах, наголос на здоров'ї та добробуті.

У липні 2007 року було оголошено, що Danone досягла домовленості з Kraft Foods Inc (нині Mondelez International) про продаж свого відділу печива, включаючи марки LU та Prince, приблизно на 5,3 мільярда євро [30]. Також у липні 2007 року обидві ради домовились грошову пропозицію від Danone в розмірі 12,3 мільярда євро для голландської компанії дитячого харчування та клінічного харчування Numico [31], що створило другого за величиною світового виробника дитячого харчування.

У 2009 році компанія змінила назву з Groupe Danone на Danone.

Група компаній Danone-Юнімілк стала лідером на ринку молочних продуктів СНД і, особливо, де вона займає частку близько 21%.

Зараз Danone - це глобальна компанія, яка входить в список найбільших компаній Fortune 500 і є одним з найуспішніших виробників продуктів здорового харчування в світі. Асортимент компанії включає кисломолочні продукти, мінеральну воду і напої, дитяче та лікувальне харчування. У

підрозділах компанії, розташованих в 130 країнах світу на п'яти континентах, працюють близько 150 000 співробітників

В Україні Група компаній «Данон» вже більше 20 років є виробником і дистриб'ютором широкого асортименту продуктів харчування. Виробничі потужності компанії представлені двома заводами: «Данон Дніпро» (у м. Херсон) і «Данон Кремез» (у м. Кременчук). Продукція компанії випускається під такими торговими брендами: «Активія», «Актімель», «Живинка», «Простоквашино», «Простоквашино для малят», «Растішка», «Актуаль», «YoPro», «Даніссімо», «Paw Patrol», «Alpro», «Danone». [9]

Напрямок дитячого харчування представлений в Україні брендами «Nutrilon», «Milupa» та «Малиш Істринський».

Напрямок клінічного харчування представлений наступними продуктовими гілками: «Nutrison», «Nutridrink», «Cubitan», «Infatrini», «Nutrini», «Lophlex», «Nutri», «Anamix», «KetoCal».

Що стосується позиції Danone на українському ринку кисломолочної продукції, то в даний час відбувається перерозподіл впливу пов'язаний з конкуруванням та займанням приблизно однакової частки Danone і Молочний альянс, а також існування не менш потужного конкурента – компанії Pepsi-Co (рис.2.1)

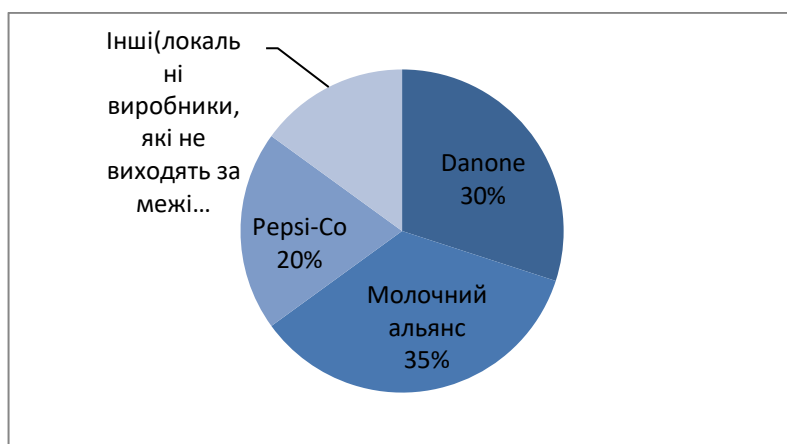


Рисунок 2.1 – Ринкова частка основних виробників молочної продукції в Україні у 2020 році



Всупереч непростому стану економіки, Danone змогла утримати свої ринкові позиції, незважаючи на те, що компанія в більшій мірі представлена в сучасному сегменті, ніж в традиційному, де попит більш еластичний по ціні.

Місія Danone - забезпечити якомога більшу кількість людей продуктами харчування та напоями, які допоможуть їм дбати про своє здоров'я протягом усього життя.

Стратегія «Данон Дніпро» як підрозділу компанії Danone відноситься до стратегій концентрованого зростання і полягає в завоюванні ринкового лідерства з наявними продуктовим портфелем на вже сформованому ринку. Також в концентрованому зростанні є частина стратегії розвитку ринку, яка полягає в пошуку нових ринків для вже вироблених продуктів.

«Данон Дніпро» закуповує сировину у постачальників двох видів: великі молочно-товарні та сімейні ферми. 97% сировини надходить з великих ферм, 3% - від господарств.

«Данон Дніпро» в рейтингах :

- 2015 р. - четверте місце в рейтингу ТОП-10 переробників молока.
- 2017 р. - п'яте місце в рейтингу ТОП-10 виробників молочної та молокосодержащие продукції 2017; вісімнадцяте місце в рейтингу найбільших платників податків в АПК.
- 2018 р. - п'яте місце в рейтингу ТОП-10 українських виробників продукції з незбираного молока

Операційна стратегія компанії полягає в удосконалюванні операцій в Україні за рахунок розвитку бази постачання і мережі дистрибуції. Компанія дотримується політики інтеграції операційних функцій, що дозволяє «Данон Дніпро» мати централізований контроль над ланцюгом поставок і можливість підвищення її надійності.

Компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру

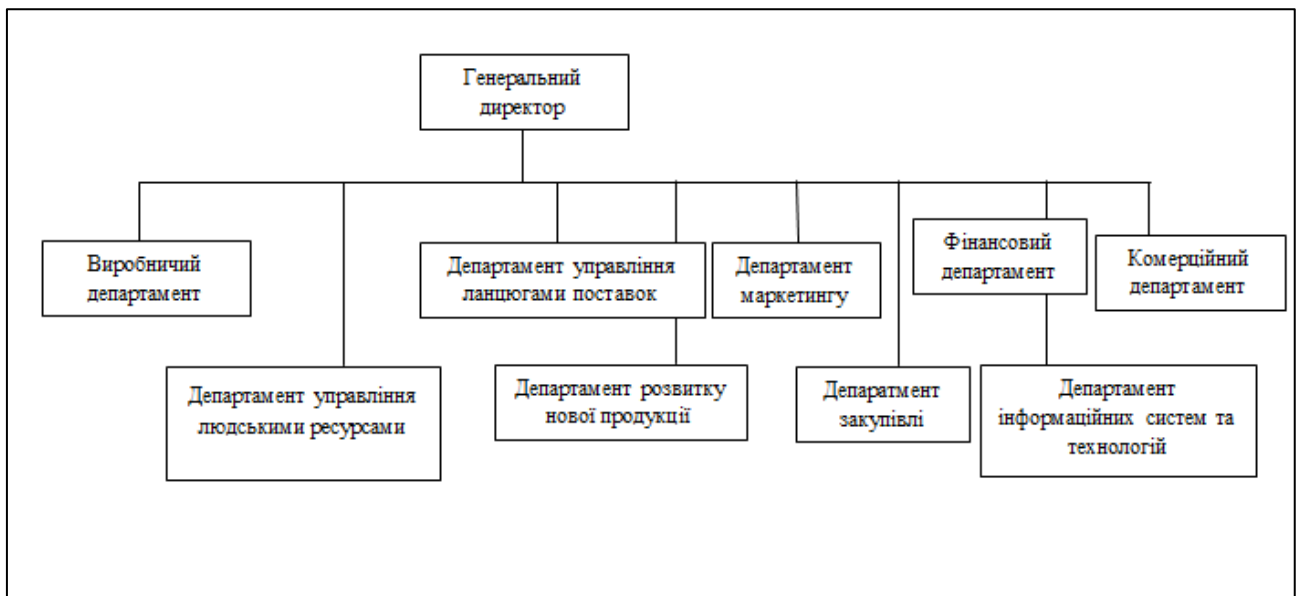


Рисунок 2.2. – Організаційна структура ТОВ «Данон»

Найважливіші для діяльності підприємства функції (наприклад виробництво, логістика, маркетинг чи фінанси) знаходять організаційне закріплення. Для кожної з них формується ієрархія служб ("шахта"), за якої основні функціональні служби поділяються на дрібніші підрозділи, що вирішують вузькоспеціалізовані завдання. Це дає змогу підібрати у відповідні відділи кваліфікованих фахівців, які професійно виконують свою роботу, що забезпечує організації мінімізацію витрат виробничої функції.

Результати роботи кожної функціональної служби оцінюються відповідними показниками. Наприклад, робота виробничого відділу характеризується показниками виконання графіка випуску продукції, витрат ресурсів, продуктивності праці, використання обладнання тощо. Відповідно будується й система матеріального стимулювання, яка орієнтується передусім на досягнення високих показників кожної служби. При цьому кінцевий результат ніби відходить на задній план, оскільки вважається, що всі служби тією чи іншою мірою працюють на його отримання.

Клієнтська структура виглядає наступним чином: приблизно половина бізнесу Danone приходить на національних ключових клієнтів, таких як АТБ, Фора, Сільпо, Ашан, Варус, МегаМаркет та ін. В сумі з локальними ключовими

клієнтами (мережі роздрібної торгівлі місцевого значення) та клієнтською групою АФН (торгівельні точки, котрі не являються традиційними місцями продажу молочної продукції, але котрі використовують в свої діяльності продукцію, наприклад, шкільні столові, кафе/ресторани, аптеки) національні ключові клієнти дають 80%. Об'єм, що залишився, проходить через канал Proximity, тобто невеликі магазини поряд з домом або великі магазини, які не входять до роздрібних мереж.

Доцільно здійснити всебічний аналіз діяльності компанії, щоб зрозуміти можливості та перспективи (див. Додаток В)

Даючи характеристику ТОВ «Данон Дніпро», зупинимось лише на основних характеристиках фірми і результатах її діяльності з врахуванням динаміки по роках (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 – Зміни кадрового складу та продукції у 2019-2020

	2019	2020
Персонал	470	500
Готова продукція	8 901	15 483

Ми бачимо, що підприємство стабільно розвивалось, постійно нарощувало обсяги продукції, що випускається, та створювало нові робочі місця.

Основні фінансові результати щорічної роботи ТОВ «Данон Дніпро» представлені в табл. 2.2

Таблиця 2.2 – Фінансові результати ТОВ «Данон Дніпро» за 2019-2020 рр.

	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 446 119 000	3 792 231 000
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 671 933 000	2 491 884 000
Валовий прибуток	954 235 000	1 120 298 000
Витрати на збут	596 669 000	648 085 000

Витрати на оплату праці	185 378 000	234 224 000
-------------------------	-------------	-------------

Проаналізувавши показники, можна побачити, що підприємство постійно нарощує свій дохід, за допомогою розширення ринків збуту та зниження собівартості реалізованої продукції.

## 2.2. Аналіз виробничо-фінансової діяльності ТОВ «Данон Дніпро»

Компанія Danone динамічно розширює свою мережу з моменту входу на наш ринок. Треба відмітити, що якщо казати про загальну кількість продукції Danone, приблизно 90% від всієї продукції для українського ринку компанія виробляє в Україні, а завозить лише 10% продукції з інших країн (рис 2.3)

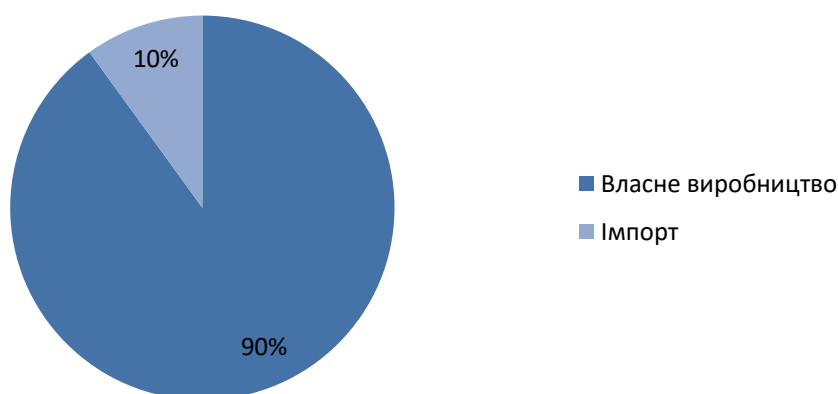


Рисунок 2.3 – Розподіл за попитом на продукцію Danone за внутрішнім ринком

Дохід від реалізації Danone в Україні в 2020 році склав 4, 163 млрд. гривень, продемонструвавши зростання на 12% в порівнянні з 2020 роком. На протязі 2019-2020 рр. підприємством реалізовано зв'язаним сторонам товарно-матеріальних цінностей та послуг:

Таблиця 2.3 – Реалізовані товарно-матеріальні цінності та послуги

	2020	2019
ТОВ «Данон»	55	55
DANONE SP Z.O.O.	26 674	10 215
FLLC DANONEBEL	-	3
ПРАТ «Кременчуцький місьмолокозавод»	53 675	52 894
ПрАТ «Галактон»	55	55
«ЮНІМІЛК» ТОВ	55	55
«DANONE S.A.»	4 256	-
	84 769	63 275

За отримані товарно-матеріальні цінності та послуги зв'язані сторони розраховувались в сумі 121257,77 тис. грн. – 2019 рік, 238280, 22 тис. грн. – 2020 рік.

Для більш глибокого аналізу фінансового стану компанії, проаналізуємо показники, що характеризують майновий стан, ліквідність, платоспроможність (фінансову стійкість), а також рентабельність компанії (табл. 2.4).

Порядок розрахунку кожного з показників фінансового стану компанії наведений в дод. Б.

Майновий стан підприємства характеризує коефіцієнт зносу основних засобів, який характеризує стан та ступінь зносу основних засобів, розрахований показник свідчить про невисокий рівень зносу основних засобів, чому сприяє програма оновлення основних засобів на всіх підприємствах ТОВ «Данон Дніпро». Так, після кардинального оновлення фабрик в 2018 році, коефіцієнт зносу зменшився вдвічі, в подальшому на оновлення основних засобів виділялися вже менші інвестиції, що дозволяло підтримувати коефіцієнт зносу на приблизно такому ж рівні з невеликим зростанням.

Таблиця 2.4 – Показники фінансового стану компанії за 2019-2020 рр.

№ з/п	Показник	Реком. значення	2019	2020
1.	Коефіцієнт зносу основних засобів	↓	0,40	0,42
2.	Показники ліквідності:			
2.1.	коефіцієнт покриття	1,0 – 3,0	2,23	3,0
2.2.	коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5 – 0,8	0,48	0,53
2.3.	коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,3	0,30	0,40
3.	Показники фінансової стійкості:			
3.1.	коефіцієнт автономії	на рівні 0,5	0,38	0,52
3.2.	коефіцієнт фінансування	$\geq 1$	0,65	1,42
3.3.	коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\geq 0,5$	0,72	0,92
3.4.	коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\geq 0,2$	0,28	0,29
4.	Показники рентабельності:			
4.1.	коефіцієнт рентабельності активів	↑	0,17	0,27
4.2.	коефіцієнт рентабельності продажу	↑	0,31	0,38

Серед показників ліквідності проаналізуємо значення та їх динаміку коефіцієнтів покриття, швидкої та абсолютної ліквідності. Виходячи з даних впродовж останніх двох років всі показники ліквідності демонстрували зростання, що свідчить про високі можливості компанії забезпечити власними ресурсами всі свої поточні зобов'язання, навіть коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності характеризують про можливість в найкоротші терміни погасити у разі необхідності від поточні зобов'язання компанії.

Серед показників фінансової стійкості розглянемо значення та динаміку показників коефіцієнтів автономії, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами та маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт автономії відображає питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, що авансовані в діяльність компанії. Зауважимо, що даний коефіцієнт змінювався впродовж двох років, при чому за 2020 рік показник досяг рекомендованого значення та складає більше 50%, що

засвідчує високий рівень платоспроможності компанії та здатність фінансувати більш ніж половину активів за рахунок власних коштів.[39]

Значення коефіцієнту фінансування свідчить про низький рівень фінансових ризиків і стабільний фінансовий стан компанії, а враховуючи що в 2020 році він досяг значення 1,42 – означає наявність додаткових резервів для підвищення ефективності за рахунок залучення позикових коштів.

Позитивна динаміка коефіцієнту забезпеченості власними оборотними засобами підтверджує зростання стійкості компанії в середньостроковій перспективі, а також свідчить про зниження залежності від короткострокових джерел фінансування.

Позитивні значення та динаміка коефіцієнту маневреності зайвий раз підтверджує достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів, а також частини оборотних активів.

Значення показників рентабельності, а також їх позитивна динаміка, свідчить про ефективність використання активів та високу маржу від продажів.

Крім того, розглянемо з фінансових показників також показники ділової активності компанії (табл. 2.5).

Показники та динаміка коефіцієнту оборотності активів відображає, що на кожну гривню використаних активів приходить продажів більш ніж на одну гривню товарів та, відповідно, свідчить про достатність оборотності активів. Також позитивну динаміку та ще більшу віддачу показує оборотність власного капіталу.

Таблиця 2.5 – Показники ділової активності компанії

№ з/п	Показник	Реком. знач.	2019	2020
			1,34	1,55
1.	Коефіцієнт оборотності активів	↑		

### Закінчення таблиці 2.5.

2.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	↑	9,56	11,48
3.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	↑	9,67	12,81
4.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	↑	9,57	10,17
5.	Строк погашення дебіторської заборгованостей	До 30	32	26
6.	Строк погашення кредиторської заборгованостей	До 30	40	34
7.	Коефіцієнт оборотності запасів	4,5-8	3,48	4,55
8.	Строк оборотності запасів	20-45; ↓	95	78

Показники та позитивна динаміка показників коефіцієнтів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості свідчить про збільшення відповідальності перед власними кредиторами, а також скорочення терміну оплати боржниками компанії. Як видно з загалом, найкращі результати були досягнуті впродовж останніх двох років.

Окремим важливим коефіцієнтом для управління ланцюгами постачання є коефіцієнт оборотності запасів та строк їх обороту. По-перше, треба відмітити, позитивну динаміку, однак тривалий час для загального строку оборотності запасів складав більш ніж 100 днів, що є більш ніж 3 місяці, для товарів з коротким життєвим циклом даний строк є неприпустимим, адже забирає можливість маневреності з запасами такої продукції та, відповідно, в подальшому, в більшості випадків, утилізується.

Отже, загальний аналіз фінансового стану компанії за найбільш розповсюдженими фінансовими коефіцієнтами свідчить про здоровий фінансовий стан компанії, відсутність фінансових ризиків та стійкість на ринку. Однак треба зауважити, що в ланцюгах постачання продукції негативним дзвіночком є наявність високого строку оборотності запасів, що особливо небезпечно для управління запасами товарів з коротким життєвим циклом в ланцюгах постачання.



### **2.3. Аналіз логістичного обслуговування споживачів ТОВ «Данон Дніпро»**

Фірма акцентує діяльність своїх функціональних підрозділів на підвищенні ефективності обслуговування споживачів. Об'єктами даного дослідження є наступні елементи системи обслуговування клієнтів підприємства:

- матеріальні та фінансові ресурси;
- підприємства (постачальники та споживачі);
- підрядники (складські підприємства і охорона підприємства) та товаросупровідна мережа;
- транспорт;
- підготовка продукції до виробничого споживання;
- засоби зв'язку та телекомунікацій;
- система післяпродажного обслуговування;
- логістичний персонал

Наведені елементи свідчать про те, що система обслуговування фірми компанії відноситься до класу "великих" систем, для яких притаманні такі ознаки:

- наявність виділяються частин - підсистем або елементів;
- наявність мети функціонування для кожної підсистеми і можливість оцінки ефективності функціонування в залежності від керуючих впливів, прикладених в кожній підсистемі;
- наявність глобальної мети функціонування всієї системи логістичного обслуговування в цілому і можливість оцінки ефективності її функціонування;
- ієрархічна структура управління системою обслуговування;
- наявність великої кількості інформаційних зв'язків всередині кожної підсистеми і між підсистемами;

- різноманітність станів системи логістичного обслуговування, тобто наявність різних станів, в яких система може перебувати під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Варто звернути увагу на побудову роботи транспортного відділу компанії. З самого початку компанією було прийняте вірне рішення щодо залучення перевізників-партнерів в якості заміни власного транспорту. Це дає змогу в ситуаціях, коли при транспортуванні був пошкоджений товар, відшкодувати збитки шляхом виставлення претензії на перевізника.

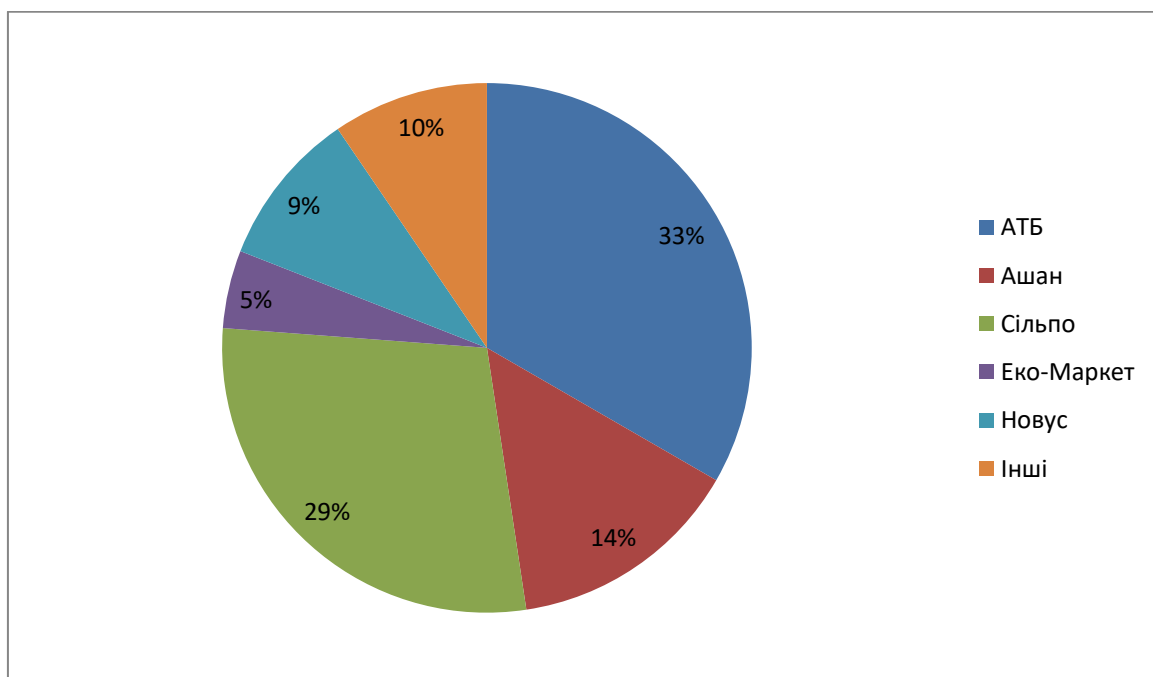


Рисунок 2.4 – Споживачі продукції ТОВ «Данон Дніпро», у %

Також варто зауважити, що оскільки об'єми виготовленої продукції великі, то і навантаження на спеціаліста, який займається певним ланцюжком постачання, значні. Для того, щоб кожен фахівець гарно виконував свої функції та не перевантажувався, компанією було прийняте рішення розподілити логістичний відділ на такі департаменти:

- департамент складського господарювання та аутсорсингу;
- транспортний відділ;
- відділ по роботі з клієнтами;

– відділ планування.

Логістичний ланцюжок будується наступним чином:

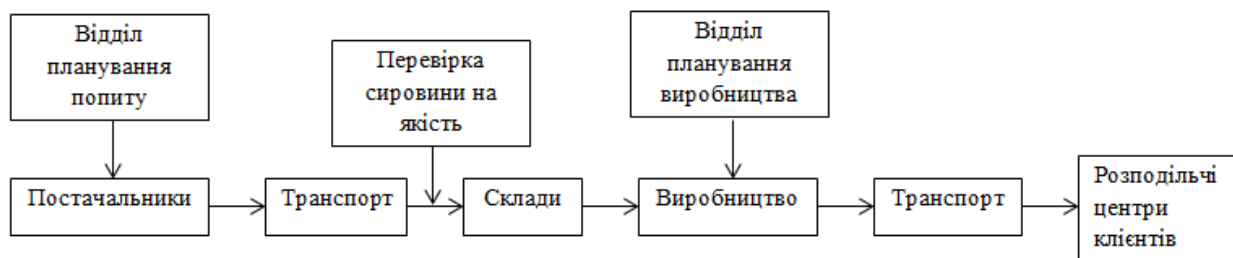


Рисунок 2.5 –Логістичний ланцюг ТОВ «Данон Дніпро»

До керуючих впливів на процес логістичного обслуговування слід віднести:

- Прискорення просування продукції від постачальників до споживачів.
- Зміна траєкторії руху продукції.
- Дроблення матеріального потоку на дрібні партії поставки

Зазначеним не вичерпується комплекс дій, що управляють.

Для ТОВ «Данон Дніпро» універсальними, а тому найбільш ефективними є фінансові керуючі впливу: ціни і грошові кошти суб'єктів логістичного обслуговування. Більш того, перераховані дії, що управляють є похідними від фінансових впливів.

Логістичний підхід до управління системою виконання замовлень клієнтів полягає в інтеграції окремих елементів в єдину логістичну систему, здатну адекватно реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища, в інтеграцію техніки, технології, економіки, методів планування і управління процесами логістичного обслуговування.

Компанія Danone як об'єкт дипломного дослідження являє собою досить складну систему логістичного обслуговування. Під логістичним обслуговуванням розуміється інтегрований процес руху сировини і деталей від джерел їх придбання через виробничий комплекс фірми Danone до кінцевих

споживачів. Він включає процедури придбання, переробки, розподілу і забезпечення післяпродажного обслуговування споживачів.

Системний підхід до процесу логістичного обслуговування визначає наступні етапи дослідження:

- Визначення специфіки системи логістичного обслуговування і кордонів її функціонування;
- Виявлення факторів зовнішнього і внутрішнього середовища матеріального, інформаційного і фінансового характеру;
- Аналіз процесів логістичної взаємодії, виявлення закономірностей.

В системі логістичного обслуговування ТОВ «Данон Дніпро» можна виділити наступні елементи:

- Поставка - підсистема, що забезпечує надходження потоку сировини, матеріалів і товарів для продажу в підприємство.
- Склади - приміщення, де тимчасово розміщується і зберігається сировина, товари і продукція, а також здійснюється комплектація замовлень.
- Транспорт - підсистема, що включає в себе матеріально-технічну базу системи логістичного обслуговування, за допомогою якої переміщується продукція, і інфраструктуру, що забезпечує її функціонування.
- Інформаційна підсистема, яка забезпечує зв'язок між підрозділами, що контролює виконання різних логістичних операцій і процедур.
- Кадри - персонал, зайнятий виконанням операцій.
- Фінансові потоки (виручка, кредити, податки оплата послуг, зарплата і ін.), що дозволяють виробляти і купувати продукцію.

Численні зв'язки між елементами системи логістичного обслуговування визначають наявність інтеграційних властивостей системи. Ці зв'язки повинні бути певним чином упорядковані і визначають структуру системи.

Система логістичного обслуговування фірми має певні властивості, не властиві жодному з її елементів окремо. Такими властивостями є здатність поставляти продукцію в необхідних обсягах в певний час, в певне місце і з

мінімальними витратами. Крім того система логістичного обслуговування повинна мати здатність пристосовуватися до мінливих факторів зовнішнього середовища.

Критерії оцінки логістичного обслуговування:

- доступність – максимальний, через те, що немає вірогідності виникнення дефіциту, велика норма насиченості попиту та повнота охоплень замовлень;
- вірогідність дефіциту – низька, отже має максимальний рівень задоволеності клієнта за цим критерієм, оскільки ТОВ «Данон Дніпро» спочатку отримує замовлення від клієнта і лише потім починає його виробляти.
- норма насиченості попиту – 100% задоволеності клієнта, оскільки попит формує сам споживач і компанія відштовхується від його інтересів
- повнота охоплення замовлення – 100%, оскільки всі запаси продукції підприємства замовлені споживачами
- функціональність – 70%, бо рівень безпретензійної роботи є не найкращим, оскільки компанія впроваджує екологічні проекти, які впливають на товщину упаковки, що збільшує можливість товарного бою під час транспортування. Таким чином ми отримуємо те, що замовлення може приїхати до клієнта в неповному обсязі
- тривалість – 90% задоволеності клієнта, оскільки інтервал часу між надходженням замовлення на постачання продукції й одержанням замовленої продукції споживачем є мінімальний
- гнучкість і адаптованість – 95%, склади ТОВ «Данон Дніпро» та транспортні спеціалісти вчасно реагують на зміни обсягів замовлення клієнтів, підбираючи транспорт з більшим об'ємом або змінюючи маршрут, таким чином зберігаючи кошти на доставку та залишаючи клієнта задоволеним.

- надійність обслуговування – 95%, оскільки підприємство здатне дотримуватися планового рівня доступності запасів і функціональності операцій

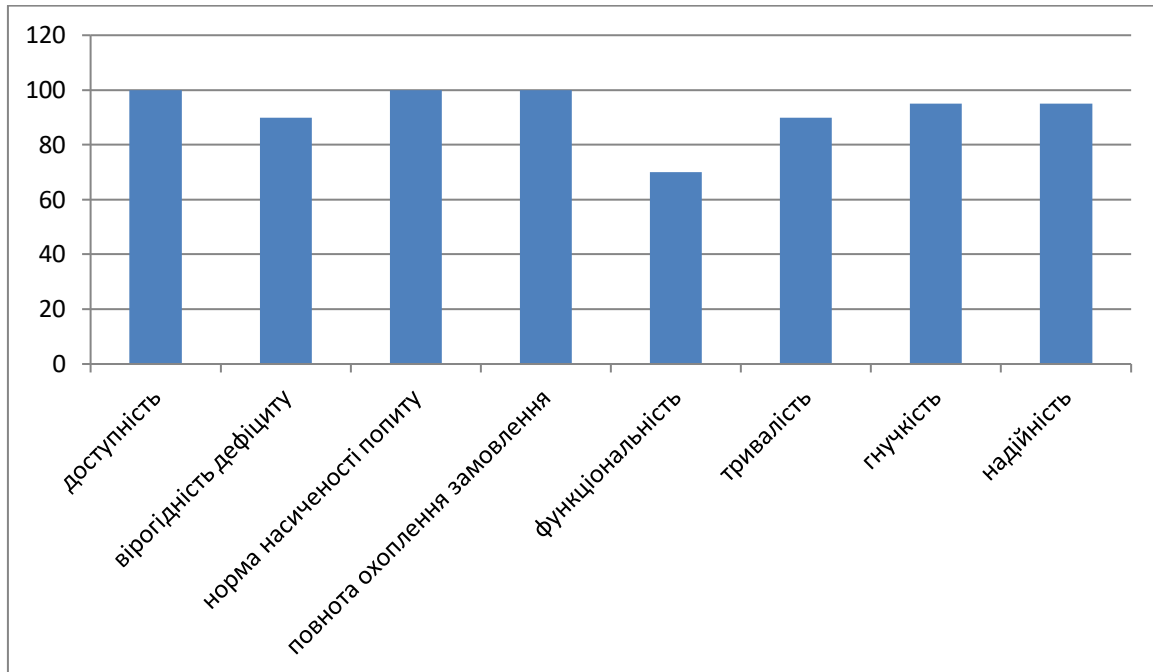


Рисунок 2.6 – Задоволеність споживачів за критеріями

Згідно з рис.2.6 можна зробити висновок, що ТОВ «Данон Дніпро» має вузькі місця у логістичному обслуговуванні споживачів.

## 2.4. Висновки до розділу 2

Під час написання розділу були розглянуті такі питання, як характеристика ТОВ «Данон Дніпро», його організаційна діяльність, організаційна структура, економічний аналіз діяльності компанії за останні 2 роки та аналіз клієнтів та послуг, які надає компанія.

Результати дослідження в аналітичній частині засвідчили:

- динамічний розвиток діяльності ТОВ «Данон Дніпро», закріплення

компанії як однієї з провідних серед інших компаній-виробників молочної продукції. Однак, конкуренти постійно «дихають у спину» компанії та не дозволяють розслаблятися та втрачати позиції, а навіть продовжувати вперто рухатися вперед.

- стабільний фінансовий стан товариства згідно до розрахованих коефіцієнтів майнового стану, ліквідності, платоспроможності, рентабельності, а також показників ділової активності. Найбільшим виявленим недоліком є строк погашення кредиторської заборгованості, що перевищує більше 30 днів;
- в логістичному обслуговуванні споживачів вузьким місцем є рівень безпретензійності, оскільки транспортування продукції інколи закінчується її боєм та поверненням назад до виробника з відшкодуванням усіх збитків.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «ДАНОН ДНІПРО»

#### **3.1. Розробка рекомандацій щодо покращення логістичного обслуговування ТОВ «Данон Дніпро»**

Клієнти, що входять до групи АХ (Сільпо, АТБ) – це найприбутковіші клієнти. Обслуговування цих споживачів слід проводити на найвищому рівні, розробляти індивідуалізовані програми обслуговування, надавати знижки та намагатися завоювати їх лояльність. Для клієнтів групи АУ варто виявити причини такого надмірного коливання споживання продукції та створити всі можливі умови для його стабілізації.

Клієнти, які потрапили до групи ВУ (Новус, МегаМаркет) приносять середній дохід для компанії. Їх обслуговування варто проводити з використанням додаткових послуг та створювати умови для підвищення їх доходу від них.

Клієнти СУ (ЕкоМаркет) і CZ (Фора) приносять найменший дохід. Потрібно мінімізувати витрати на їх обслуговування та надавати лише мінімально необхідний перелік послуг при мінімальній їх ціні. Для цих клієнтів не варто надавати знижки та програми лояльності. Для клієнтів категорій СУ і CZ потрібно постійно контролювати витрати на їх обслуговування. А при перевищенні витрат над доходами варто відмовитись від співпраці з ними, особливо це стосується клієнтів групи CZ.

Згідно таблиці 3.6 бачимо, що найбільш прибутковими для компанії є клієнти Ашан, Сільпо, АТБ, Новус, МегаМаркет

Компанії необхідно максимально приділяти увагу до обслуговування цих клієнтів, адаптуючи послуги під їх вимоги, максимально чітко та в визначений



термін виконувати свої договірні зобов'язання.

Решта клієнтів є збитковими, адже компанія несе збитки при їх обслуговуванні.

Проте, ніяка компанія, яка користується репутацією на ринку не може добровільно скасувати усі договірні зобов'язання перед клієнтом, тому проводить низку заходів спрямованих на збільшення прибутку від кожного клієнта.

Компанії необхідно скоротити витрати на комунікацію з кожним збитковим клієнтом. Клієнти ЕкоМаркет та Форa стануть прибутковими, якщо здійснити такі заходи: скоротити витрати на комунікацію.

Відповідно до таблиці 3.7:

Слабкими місцями у процесі обслуговування клієнтів категорії А є «гнучкість та адаптивність» та «рівень безпретензійної роботи», бо ці критерії є найнижчими з усіх розрахованих. Низькі значення даних критеріїв є недопустимими. А отже, потрібно підвищувати значення критерію «гнучкість та адаптивність» за рахунок адаптування компанії під усі запити клієнтів, а значення критерію «рівень безпретензійної роботи» - за рахунок більш точного виконання договірних зобов'язань, або, можливо, перегляду власних обіцянок.

Слабким місцем у процесі обслуговування клієнтів категорії В є також «гнучкість та адаптивність», адже значення даного критерію є найнижчим серед усіх інших розрахованих показників. При цьому, важливість даного критерію для клієнтів категорії В є високою, хоча і не такою високою, як для клієнтів категорії А. Отже, потрібно підвищувати даний критерій за рахунок більшої адаптації товарів та послуг до запитів клієнтів, але контролювати, щоб він не перевищував значення даного критерію у клієнтів категорії А. Щодо інших критеріїв, то можна суттєво знижувати значення «цінового» критерію, оскільки він не є надто важливим для клієнтів даної категорії та трохи зменшити значення критерію «своєчасності».

Слабким місцем у процесі обслуговування клієнтів категорії С є «гнучкість обслуговування», адже значення цього критерію є найнижчим серед усіх

розрахованих. При цьому, важливість даного критерію для клієнтів категорії С є невисокою, тому можна залишити даний показник без змін. Але компанії необхідно знизити існуючий рівень за рахунок тих критеріїв, які мають найбільше значення. В нашому випадку це критерій «своєчасності замовлення», який може бути знижений за рахунок першочергового обслуговування клієнтів категорії А.

Відповідно до таблиці 3.13 пропоную такі стандарти обслуговування:

Для клієнтів групи А найважливішим в обслуговуванні є критерії «гнучкість та адаптивність» обслуговування та «рівень безпретензійної роботи», тому пропонуємо підвищити ці критерії до максимального рівня, щоб повністю задовільнити їх забезпечення. Щодо критерію «ціна послуг», його ми можемо знижувати, адже клієнти групи А готові платити більше, щоб їх вимоги змогли бути виконані повною мірою. Тому оптимальний рівень обслуговування ми понижуємо за рахунок зниження критерію «ціна послуг».

Для клієнтів групи В найважливішим в обслуговуванні є критерій «рівень безпретензійної роботи», тому пропоную невелике зниження даного критерію, щоб повністю задовільнити його забезпечення. Також пропоную мінімально знизити значення критерію «гнучкість та адаптивність», адже він є не менш важливим для клієнтів даної категорії. Щодо інших критеріїв, ми можемо рівномірно їх понизити для того, щоб уникнути різких скачків обслуговування та тим самим задовільнити основні вимог клієнтів групи В.

Для клієнтів групи С пропоную суттєве зниження кожного критерію. Але необхідно слідкувати, щоб «ціновий критерій» знаходився на найвищому рівні серед усіх інших.

### **3.2. Розрахункове обґрунтування впроваджених рекомендацій**

Сегментація споживачів полягає в поділі їх на відносно чіткі групи, для

кожної з яких необхідно розробляти свої певні стратегії обслуговування.

Логістичний підхід до сегментування клієнтської бази компанії передбачає використання ABC та XYZ-аналізів.

Таблиця 3.1. – Вихідні дані для ABC та XYZ – аналізів

Клієнт	Дохід від клієнта за рік, у.о.	Кількість замовлень по кварталам (в тонах)			
		1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Еко-Маркет	50 000 000	30 000	35 000	23 000	32 000
Ашан	350 000 000	55 000	48 000	34 000	65 000
Новус	200 000 000	70 000	45 000	30 000	35 000
Фора	20 000 000	17 000	10 000	12 000	11 000
Сільпо	450 000 000	65 000	50 000	40 000	90 000
МегаМаркет	210 000 000	60 000	44 000	29 000	37 000
АТБ	500 000 000	55 000	65 000	50 000	60 000

Таблиця 3.2. – ABC-аналіз

Первинний список		Упорядкований список			Група ABC
Клієнт	Питома вага клієнта в загальному доході, %	№ клієнта	Питома вага клієнта в загальному доході, %	Стрибок питомої ваги, %	
ЕМ	12,08219	Сільпо	23,45	6,29	А
Ашан	17,16274	Ашан	17,16	5,03	А
Новус	2,32590	АТБ	12,13	0,03	А
Фора	9,98136	ЕМ	12,1	0,87	В
Сільпо	23,44827	ММ	11,23	1,25	В
ММ	11, 23294	Новус	9,98	7,65	В
АТБ	12,12906	Фора	2,33	0	С

Отже, відповідно до таблиці 3.2 сегментація клієнтів за ABC-аналізом буде мати такий вигляд:

- до групи А включено клієнтів впорядкованого списку, починаючи з найбільш прибуткового до першого максимального (або великого) значення стрибка питомої ваги включно, у нашому випадку це клієнти Сільпо, Ашан та АТБ;

- до групи В включені наступні клієнти впорядкованого списку до другого максимального (або великого) значення стрибка питомої ваги включно, клієнти МегаМаркет, Еко-Маркет, Новус.

- до групи С включено тих клієнтів, що залишилися внизу упорядкованого списку, а це Фора.

Таблиця 3.3 – XYZ-аналіз

№ клієнта	Середня кількість замовлень за період, у.о.	Значення коефіцієнта варіації, %	Впорядкований список (по коефіцієнту варіації)		Група XYZ
			№ клієнта	Коефіцієнт варіації	
ЕМ	30 000	21, 69371	Сільпо	7,58	X
Ашан	50 500	12, 49412	АТБ	9,24	X
Новус	45 000	19,24916	Ашан	12,49	Y
Фора	12 500	27,58159	ММ	16,45	Y
Сільпо	61 250	7, 58096	Новус	19,25	Y
ММ	42 500	16,45102	ЕМ	21,69	Y
АТБ	57 500	9,23517	Фора	27,58	Z

Отже, розподіл клієнтів на групи X, Y, Z здійснюється наступним чином:

- до групи X відносяться клієнти, взаємовідносини з якими мають стабільний характер та легко прогнозуються ( $0\% < v \leq 10\%$ ) – в нашому випадку це клієнти Сільпо та АТБ;

- до групи Y відносяться клієнти, взаємовідносини з якими мають деякі коливання ( $10\% < v \leq 25\%$ ) , клієнти № Ашан, Новус, МегаМаркет, ЕкоМаркет;

до групи Z відносяться клієнти, взаємовідносини з якими мають випадковий характер ( $v > 25\%$ ), це клієнт Фора.

На основі проведених ABC та XYZ-аналізів побудуємо матрицю ABC-XYZ (табл. 3.4) та розробимо рекомендації щодо обслуговування кожного отриманого сегмента клієнтів.

Таблиця 3.4 – Матриця ABC-XYZ

	A	B	C
X	Сільпо, АТБ		
Y	Ашан	МегаМаркет, Новус	
Z		ЕкоМаркет	Фора

Згідно з табл. 3.4 до групи AX належать компанії Сільпо, АТБ; до групи AY – Ашан, до групи BY – МегаМаркет, Новус; до групи BZ – ЕкоМаркет, до групи CZ – Фора.

Таблиця 3.5 – Визначення прибутковості клієнтів

Клієнт	Дохід за рік, млн у.о.	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Витрати Зп в розрах.на 1 клієнта	Сумарна к-сть замовл.	Витрати на ком.з 1 клієнтом , млн	Сумарні витрати на обслуг.1 кл, млн	Прибуток від 1 кл.	№ клієнта	Прибуток ,млн
ЕМ	50	30 000	35 000	23 000	32 000	334 605,71	120 000	30	50, 423	-423 000	АТБ	400
Ашан	350	55 000	48 000	34 000	65 000	334 605,71	202 000	50	80,35	269 650 000	Сільпо	354,55
Новус	200	70 000	45 000	30 000	35 000	334 605,71	180 000	45	67,5	132 500 00	Ашан	269,65
Фора	20	17 000	10 000	12 000	11 000	334 605,71	50 000	10	20, 675	-675 000	ММ	140
Сільпо	450	65 000	50 000	40 000	90 000	334 605,71	245 000	55	95, 45	354 550 000	Новус	132,5
ММ	210	60 000	44 000	29 000	37 000	334 605,71	170 000	45	70	140 000 000	<b>ЕМ</b>	<b>-0,423</b>
АТБ	500	55 000	65 000	50 000	60 000	334 605,71	230 000	60	100	400 000 000	<b>Фора</b>	<b>-0,675</b>

Таблиця 3.6 – Приведені збиткові клієнти до межі прибутковості

Клієнт	Дохід за рік, млн у.о.	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Витрати Зп в розрах.на 1 клієнта	Сумарна к-сть замовл.	Витрати на ком.з 1 клієнтом , млн	Сумарні витрати на обслуг.1 кл, млн	Прибуток від 1 кл.	№ клієнта	Прибуток ,млн
ЕМ	<b>55 (+5)</b>	30 000	35 000	23 000	32 000	334 605,71	120 000	30	50, 423	-423 000	АТБ	400
Ашан	350	55 000	48 000	34 000	65 000	334 605,71	202 000	45	80,35	269 650 000	Сільпо	354,55
Новус	200	70 000	45 000	30 000	35 000	334 605,71	180 000	45	67,5	132 500 00	Ашан	269,65
Фора	<b>20(+3)</b>	17 000	10 000	12 000	11 000	334 605,71	50 000	10	20, 675	-675 000	ММ	140
Сільпо	450	65 000	50 000	40 000	90 000	334 605,71	245 000	55	95, 45	354 550 000	Новус	132,5
ММ	210	60 000	44 000	29 000	37 000	334 605,71	170 000	45	70	140 000 000	<b>ЕМ</b>	<b>4,577</b>
АТБ	500	55 000	65 000	50 000	60 000	334 605,71	230 000	60	100	400 000 000	<b>Фора</b>	<b>2,325</b>

У даній дипломній роботі робиться припущення, що основними критеріями, які визначають рівень обслуговування споживачів на підприємстві, є:

Тривалість (час обслуговування) – це інтервал часу між надходженням замовлення на постачання продукції й одержанням замовленої продукції споживачем. Цей показник варто розглядати з погляду споживача. Не всім споживачам потрібна максимальна швидкість доставки, якщо вона спричиняє більш високу ціну обслуговування або ріст логістичних витрат.

Рівень безпретензійної роботи. За оптимального налагодження логістичної діяльності підприємства, недоліки та збої все одно матимуть місце. Часом логістичні плани містять засоби, спрямовані на уникнення будь-яких виняткових ситуацій або запобігання їх появі з метою уникнення збоїв у роботі. На випадок подібних збоїв плани обслуговування споживачів повинні містити в собі надзвичайні заходи для їх подолання й виправлення ситуації.

Гнучкість і адаптованість означає здатність підприємства змінювати склад і структуру основних операцій логістичного обслуговування, враховуючі конкретні потреби й очікування споживачів, зберігаючи при цьому цілісність самої логістичної системи обслуговування, а також несуперечність цілей, інтересів постачальника і споживача.

Ціновий показник характеризує вартісну доступність певного виду послуг, тобто визначає відповідність очікуваної ціни фактичній величині тарифу за послугу або замовлення.

Для аналізу існуючого рівня обслуговування нашої компанії слід використати вихідні дані(табл.3.7)

Для проведення подальшої оцінки рівня обслуговування, слід виконати сегментацію клієнтів відповідно до правил ABC-аналізу(табл.3.8)



Таблиця 3.7 – Вихідні дані для аналізу існуючого рівня обслуговування

Клієнт	Очікуваний час виконання замовлення, дні	Фактичний час виконання замовлення, дні	Очікувана вартість замовлення, у.о.	Фактична вартість замовлення, у.о.	Кількість виконаних замовлень	Кількість отриманих претензій	Кількість звернень клієнтів
ЕМ	2	2	50 000	55 000	118 000	3	150
Ашан	3	1	100 000	101 000	200 000	7	300
Новус	2	2	80 000	80 000	180 000	4	250
Фора	3	2	30 000	35 000	50 000	2	120
Сільпо	2	1	100 000	110 000	240 000	9	300
ММ	2	1	80 000	80 000	167 000	4	200
АТБ	3	2	120 000	125 000	210 000	12	300

Для проведення подальшої оцінки рівня обслуговування, слід виконати сегментацію клієнтів відповідно до правил ABC-аналізу(табл.3.8)

Отже, відповідно до таблиці 3.8 слідує наступне:

Існуючий підхід до обслуговування клієнтів виявився не коректним, адже, згідно рекомендацій ABC-аналізу клієнтів, клієнти категорії А повинні обслуговуватись на найвищому рівні, клієнти категорії В на середньому, а клієнти категорії С на найнижчому рівні. В нашому випадку ми маємо протилежну картину: існуючий рівень обслуговування клієнтів категорії А є найнижчим та дорівнює 0,83 (або 83%), а існуючий рівень обслуговування клієнтів категорії В є найвищим і дорівнює 0,88 (або 88%). Рівень обслуговування клієнтів категорії С майже однаковий з рівнем обслуговування клієнтів категорії В і дорівнює 0,85 (або 85%). А отже, потрібно змінювати існуючий процес обслуговування клієнтів, а саме підвищувати рівень обслуговування клієнтів категорії А та знижувати рівень обслуговування категорії В і С.

Таблиця 3.8 – Сегментація клієнтів відповідно до правил АВС-аналізу

Клієнт	Очікуваний час виконання замовлення, дні	Фактичний час виконання замовлення, дні	Очікувана вартість замовлення, у.о.	Фактична вартість замовлення, у.о.	Кількість виконаних замовлень	Кількість отриманих претензій	Кількість звернень клієнтів		Час обсл.	Гнучкість та адапт.	Рівень безпр.роботи	Ціновий фактор	Sint
Сільпо	2	2	100 000	110 000	240	9	300	A	1			0,9	
Ашан	3	3	100 000	101 000	200	7	300	A	1			0,99	
АТБ	3	3	120 000	125 000	210	12	300	A	1			0,96	
					<b>650</b>	<b>28</b>	<b>900</b>		1	<b>0,76</b>	<b>0,83</b>	0,95	0,83
ЕМ	2	2	50 000	55 000	118	3	150	B	1			0,91	
ММ	2	1	80 000	80 000	167	4	200	B	1			1	
Новус	2	2	80 000	80 000	180	4	250	B	1			1	
					<b>465</b>	<b>11</b>	<b>600</b>		1	<b>0,73</b>	0,88	0,97	0,88
Фора	2	2	30 000	35 000	50	2	70	C	1			0,96	
					<b>50</b>	<b>2</b>	<b>70</b>		1	<b>0,72</b>	0,86	0,96	0,85

Таблиця 3.9 - Аналіз оптимального рівня обслуговування для клієнтів групи А

Показники	Одиниці виміру	Значення показників								
		0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	<b>0,9</b>	0,95	0,99
$S_i^{int}$	-	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	<b>0,9</b>	0,95	0,99
$\tau_i$	грош. од.	750	750	750	750	750	750	750	750	750
$N_i$	споживачі	106	116	136	156	186	236	286	386	486
$C_{стала}$	грош. од.	7860	7860	7860	7860	7860	7860	7860	7860	7860
$C(S_i^{int})$	грош. од.	1135 7	14500	20400	29250	46500	88500	214500	579000	3645000
$C_i$	грош. од.	1921 7	22360	28260	37110	54360	96360	222360	586860	3652860
$D_i$	грош. од.	7950 0	87000	10200 0	11700 0	13950 0	177000	214500	289500	364500
$P_i$	грош. од.	1028 3	14640	23740	29890	35140	36640	<b>37860</b>	-297360	-3288360

Оптимальний рівень обслуговування: 0,9 або 90%;

Максимальний прибуток = 378 600 000 у.о

Точка безбитковості 1: - відсутня;

Точка безбитковості 2: 0,88 - прибуток складає 0.

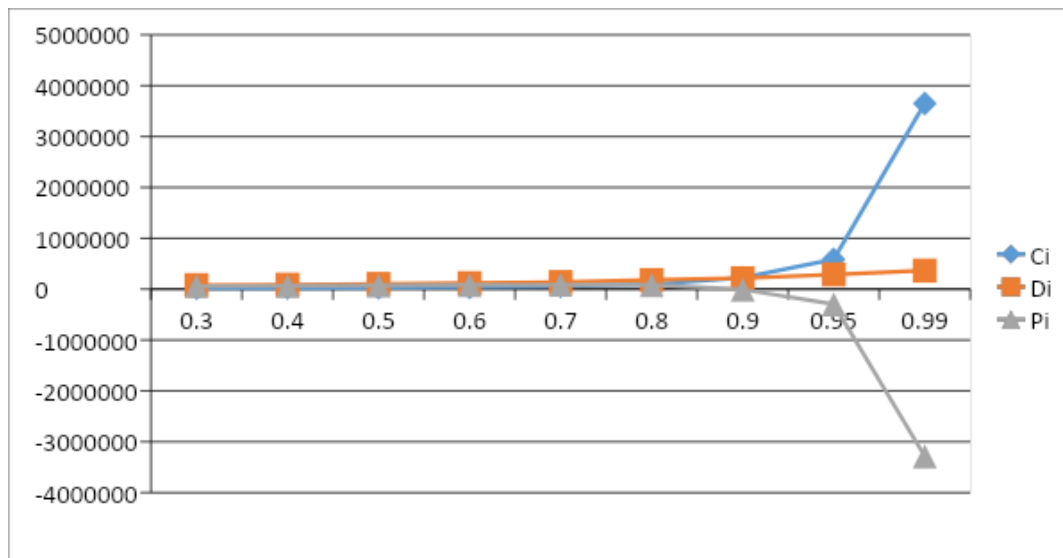


Рисунок 3.1 - Графічний метод знаходження точки безбитковості.

Таблиця 3.9 - Аналіз оптимального рівня обслуговування для клієнтів групи В

Показники	Одиниці виміру	Значення показників								
$S_i^{int}$	-	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	<b>0,8</b>	0,9
$\tau_i$	грош. од.	450	450	450	450	450	450	450	450	450
$N_i$	споживачі	91	96	106	116	136	156	186	236	286
$C_{стала}$	грош. од.	7860	7860	7860	7860	7860	7860	7860	7860	7860
$C(S_i^{int})$	грош. од.	4550	5400	6814	8700	12240	17550	27900	53100	128700
$C_i$	грош. од.	12410	13260	14674	16560	20100	25410	35760	60960	136560
$D_i$	грош. од.	40950	43200	47700	52200	61200	70200	83700	106200	128700
$P_i$	грош. од.	8540	9940	13026	15640	16100	17790	17940	<b>19240</b>	-7860

Оптимальний рівень обслуговування: 0,8 або =80%.

Максимальний прибуток = 192 240 000 у.о.

Точка беззбитковості 1: - відсутня;

Точка беззбитковості 2: - 0,86.

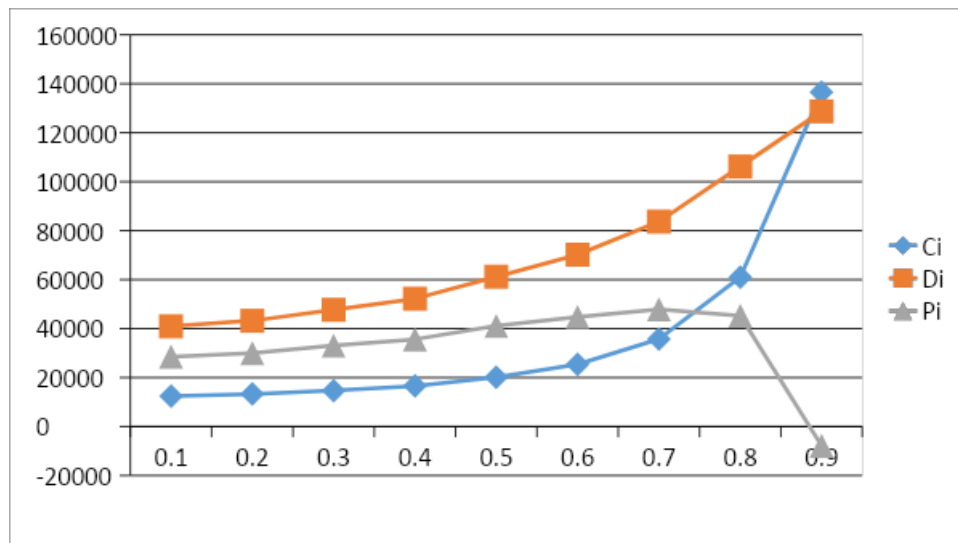


Рисунок 3.2 - Графічний метод знаходження точки безбитковості для клієнтів сегменту В.

Таблиця 3.11 - Аналіз оптимального рівня обслуговування для клієнтів групи С

Показники	Одиниці виміру	Значення показників								
$S_i^{int}$	-	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	<b>0,7</b>	0,8	0,9
$\tau_i$	грош. од.	150	150	150	150	150	150	150	150	150
$N_i$	споживачі	91	96	106	116	136	156	186	236	286
$C_{стала}$	грош. од.	7860	7860	7860	7860	7860	7860	7860	7860	7860

Закінчення табл.3.11

$C(S_i^{sum})$	грош. од.	1517	1800	2271	2900	4080	5850	9300	17700	42900
$C_i$	грош. од.	9377	9660	10131	10760	11940	13710	17160	25560	50760
$D_i$	грош. од.	13650	14400	15900	17400	20400	23400	27900	35400	42900
$P_i$	грош. од.	273	740	769	840	846	969	<b>1074</b>	5840	-3860

Оптимальний рівень обслуговування: 0,7 або 70%.

Максимальний прибуток = 10 740 000 у.о.

Точка безбитковості 1: - відсутня;

Точка безбитковості 2: 0,85 – прибуток дорівнює 0.

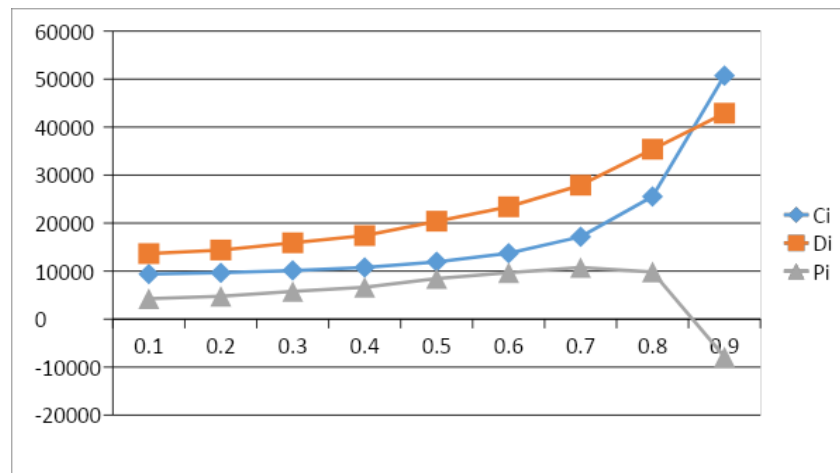


Рисунок 3.3 - Графічний метод знаходження точки безбитковості для клієнтів сегменту С.

Для розробки стратегії обслуговування компанії слід скористатись даними дипломної роботи із визначення існуючого рівня обслуговування (табл.3.3) та оптимального рівня обслуговування для кожного сегменту клієнтів (табл.3.9-3.11).

Якщо існуючий рівень логістичного обслуговування виявиться нижчим за оптимальний, то необхідно рекомендувати підвищити існуючий рівень обслуговування та наблизити його до оптимального. Це можна зробити шляхом покращення тих критеріїв, які мають найменше розрахункове значення або найбільшу важливість для клієнтів певної категорії.

Якщо існуючий рівень логістичного обслуговування виявиться вищим за оптимальний, то необхідно рекомендувати знизити існуючий рівень обслуговування до рівня оптимального. Це можна зробити шляхом зменшення значення тих критеріїв, які мають найвищі розрахункові значення або найменшу важливість для клієнтів певної категорії.

Для подальших розрахунків та рекомендацій зведемо результати розрахунків та висновки з обох таблиць у табл. 3.12

Таблиця 3.12 – Звездні дані щодо результатів розрахунку існуючих та оптимальних рівнів обслуговування

Категорія	Критерій	Існуюче значення	Оптимальне значення	Важливість критерію
1	2	3	4	5
А	Т	1		<b>висока</b>
	F	0,76		середня
	Y	0,83		<b>висока</b>
	Ц	0,95		низька
	$S^{int}$	<b>0,83</b>	<b>0,90</b>	
В	Т	1		середня
	F	0,73		середня
	Y	0,88		<b>висока</b>
	Ц	0,97		середня



	$S^{int}$	<b>0,88</b>	<b>0,80</b>	
С	Т	1		низька
	F	0,72		низька
	Y	0,86		середня
	Ц	0,96		<b>висока</b>
	$S^{int}$	<b>0,85</b>	<b>0,70</b>	

Для приведення значень критеріїв до оптимального рівня слід провести з ними процедуру зменшення/збільшення для досягнення максимально оптимального результату та задовільняючи вимоги кожного сегменту клієнтів.

Таблиця 3.13 – Приведення існуючих рівнів обслуговування до оптимальних

Категорія	Критерій	Існуюче значення	Оптимальне значення	Рекомендована зміна
1	2	3	4	5
А	Т	1	1	0,0
	F	0,76	0,90	0,14
	Y	0,83	0,90	0,07
	Ц	0,95	0,80	-0,15
	$S^{int}$	<b>0,83</b>	<b>0,90</b>	0,07
В	Т	1	0,9	-0,1
	F	0,73	0,85	0,12
	Y	0,88	0,90	0,02
	Ц	0,97	0,70	-0,27
	$S^{int}$	<b>0,88</b>	<b>0,80</b>	-0,18
С	Т	1	0,8	-0,2

Закінчення табл. 3.13

	F	0,72	0,55	-0,17
	Y	0,86	0,8	-0,6
	Ц	0,96	0,9	-0,06
	S <sup>інт</sup>	<b>0,85</b>	<b>0,70</b>	-0,15

Тобто, в нашому випадку можемо рекомендувати наступні стандарти обслуговування для різних категорій (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 – Пропоновані стандарти обслуговування клієнтів

Категорія	Критерій		Значення стандарту обслуговування
А	Тривалість (своєчасність) обслуговування	T	1
	Гнучкість обслуговування	F	0,90
	Рівень безпретензійної роботи	Y	0,90
	Ціновий критерій	Ц	0,80
	Інтегральний критерій (рівень обслуговування)	S <sup>інт</sup>	<b>0,90</b>
В	Тривалість (своєчасність) обслуговування	T	0,9
	Гнучкість обслуговування	F	0,85
	Рівень безпретензійної роботи	Y	0,90
	Ціновий критерій	Ц	0,70
	Інтегральний критерій (рівень обслуговування)	S <sup>інт</sup>	<b>0,80</b>
С	Тривалість (своєчасність) обслуговування	T	0,8
	Гнучкість обслуговування	F	0,55
	Рівень безпретензійної роботи	Y	0,8
	Ціновий критерій	Ц	0,9
	Інтегральний критерій (рівень обслуговування)	S <sup>інт</sup>	<b>0,70</b>

### **3.3. Висновки до розділу 3**

Проектно-рекомендаційний розділ був присвячений удосконаленню системи логістичного обслуговування споживачів. Здійснено обґрунтування необхідності змін в логістичному обслуговуванні за сегментами компанії.

Проведена розробка рекомендацій у вигляді надання методичного підходу до формування логістичного обслуговування, які враховують необхідність проведення змін в процесі з метою забезпечення якісного обслуговування клієнтури та кінцевих споживачів.

Дані проектні пропозиції були економічно обґрунтовані. Були визначені збиткові споживачі та запропоновані рішення для покращення логістичного обслуговування на підприємстві.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Теоретичний розділ дипломної роботи був присвячений дослідженню наступних питань:

- визначенню особливостей логістичного обслуговування та його впливу на процеси в компанії. А саме було з'ясовано, що важливою складовою для розвитку компанії є наявність високого рівня логістичного обслуговування.
- визначенню цілей та задач логістичного обслуговування та дослідженні їх різниці
- узагальненню класифікації сучасних методів логістичного обслуговування, де було виділено основні критерії, їх роль та методика розрахунку
- вивченню методичних основ визначення оптимального рівня обслуговування споживачів
- визначенню різних рівнів обслуговування та чинників, від яких вони залежать

Аналітичний розділ дозволив розкрити сутність діяльності як самої компанії «Данон Дніпро», так і виявити всі деталі логістичного обслуговування

В Україні Група компаній «Данон» вже більше 20 років є виробником і дистриб'ютором широкого асортименту продуктів харчування. Виробничі потужності компанії представлені двома заводами: «Данон Дніпро» (у м. Херсон) і «Данон Кременез» (у м. Кременчук).

Загалом, компанія знаходиться серед провідних марок молочної продукції, крім того продукція Danone є лідером серед всіх провідних світових брендів в галузі раціонального харчування та здорового способу життя. Крім того, «Данон Дніпро» здійснює постійні інвестиції в українські виробничі потужності з метою доведення їх до найвищих стандартів щодо гнучкості в роботі ліній в умовах можливих різких змін в попиті на продукцію.

Треба відмітити, що на українському ринку продажі зростають в грошовому еквіваленті, хоча й не значними темпами, однак в кількісному вираженні падають. Така тенденція підтверджує загальний економічний спад в Україні, а отже зменшення кількісних обсягів продажів, та, відповідно, подорожчання продукції, що й дозволяє хоч не значно, однак отримувати приріст доходу від продажів.

Аналіз фінансових показників засвідчить належну продуману фінансову політику зі значеннями всіх показників ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості та ділової активності в рамках нормативних показників для виробничих компаній, що підтверджує стійкі фінансові позиції компанії та можливості подальшого виділення коштів на удосконалення виробничих процесів в межах всієї компанії.

Аналіз логістичного обслуговування компанії визначив основні елементи системи логістичного обслуговування, основних споживачів продукції, критерії якими керуються споживачі, користуючись послугами ТОВ «Данон Дніпро», а також рівень їх задоволеності.

Проектна частина була присвячена питанням удосконалення системи логістичного обслуговування споживачів

Система логістичного обслуговування включає таку послідовність дій, як сегментація споживчого ринку за географічним фактором, характером сервісу або іншою ознакою; визначення переліку найбільш значимих для споживача послуг; ранжування послуг, що входять в складений перелік; встановлення зв'язку між рівнем сервісу і вартістю послуг, що надаються, визначення рівня сервісу, необхідного для забезпечення конкурентоспроможності компанії; встановлення зворотного зв'язку з споживачами, з'ясування критеріїв їх оцінки послуг.

Так було проведено обґрунтування внесення змін в існуючий комплекс логістичного обслуговування ТОВ «Данон Дніпро» на основі визначення критеріїв задоволення споживачі.

Був розроблений методологічний підхід щодо організації логістичного обслуговування компанії з врахуванням.

Отже, перчим чином, було проведено сегментування клієнтської бази компанії, що передбачає використання ABC та XYZ-аналізів.

На основі проведених аналізів було визначено, що існуючий підхід до обслуговування клієнтів виявився не коректним, адже, згідно рекомендацій ABC-аналізу клієнтів, клієнти категорії А повинні обслуговуватись на найвищому рівні, клієнти категорії В на середньому, а клієнти категорії С на найнижчому рівні. В нашому випадку ми маємо протилежну картину: існуючий рівень обслуговування клієнтів категорії А є найнижчим та дорівнює 0,78 (або 78%), а існуючий рівень обслуговування клієнтів категорії В є найвищим і дорівнює 0,87 (або 87%). Рівень обслуговування клієнтів категорії С майже однаковий з рівнем обслуговування клієнтів категорії В і дорівнює 0,86 (або 86%). А отже, потрібно змінювати існуючий процес обслуговування клієнтів, а саме підвищувати рівень обслуговування клієнтів категорії А та знижувати рівень обслуговування категорії В і С.

Для клієнтів групи А найважливішим в обслуговуванні є критерії «гнучкість та адаптивність» обслуговування, «час» та «рівень безпретензійної роботи», тому пропонуємо підвищити ці критерії до максимального рівня, щоб повністю задовільнити їх забезпечення. Щодо критерію «ціна послуг», його ми можемо знижувати, адже клієнти групи А готові платити більше, щоб їх вимоги змогли бути виконані повною мірою.

Для клієнтів групи В найважливішим в обслуговуванні є критерій «рівень безпретензійної роботи», тому пропоную невелике підвищення даного критерію, щоб повністю задовільнити його забезпечення. Також пропоную мінімально підвищити значення критерію «гнучкість та адаптивність», адже він є не менш важливим для клієнтів даної категорії. Щодо інших критеріїв, ми можемо рівномірно їх понизити для того, щоб уникнути різких скачків обслуговування та тим самим задовільнити основні вимог клієнтів групи В.

Для клієнтів групи С пропоную суттєве зниження кожного критерію. Але необхідно слідкувати, щоб «ціновий критерій» знаходився на найвищому рівні серед усіх інших.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Кальченко А. Г. Логістика Підручник. - К. КНЕУ, 2003. - 284 с.
- 2 Ларіна Р. Р. Логістика: навч. посіб. / Р. Р. Ларіна ; Донецький держ. ун-т управління. — Донецьк : ДонДУУ, 2006. — 277 с.
- 3 Григорак М.Ю., Карпунь О.В. Логістичне обслуговування. – НАУ-друк, 2010. – 152с.
- 4 Мишина Л.А. Логистика. Конспект лекцій. Эксмо, - 2008. – 160 с.
- 5 Семененко А. И., Сергеев В.И. Логистика. Основы теории: Учебник для вузов. — СПб.: Издательство «Союз», 2003. — 544 с.
- 6 Банько В. Г. Логістика. Навчальний посібник. – К.: КНТ, 2007. – 332 с.
- 7 Гурч Л. М. Логістика: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. — К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. — 560 с.
- 8 Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Смоляник О. М. Логістика: Теорія та практика: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 360 с.
- 9 [Електронний ресурс] - Режим доступа: Сайт Danone: <https://danone.ua/>;
- 10 Сток Р. Стратегическое управление логистикой / Р. Сток, М. Ламберт; [пер. с англ. 4-ое изд.]. – М.: ИНФРА-М, 2005. – XXXII. – 797 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gortranscom.ru/organizacija-perevozok/25-marshruti-perevozok.html>
- 11 Современная логистика / [Д. Джонсон, Д. Вуд, Д. Вордлоу, П. Мерфи мл.]. – [7-е изд.]: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с..
- 12 Дудар Т. Г., Волошин Р. В. Д 81 Основи логістики. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 176 с.
- 13 Тридід О.М., Азаренкова Г.М., Мішина С.В., Борисенко І.І. Логістика: Навчальний посібник. – К.: Знання, 2008. – 566 с.



- 14 Альбеков А. У., Федько В. П., Митько О. А. Логистика коммерции. – Ростов н/Д.: Феникс, 2001. – 512 с.
- 15 Гаджинский А. М. Логистика: Учеб. для высших и средних спец. учеб. заведений. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Информационно-внедренческий центр “Маркетинг”, 2000. – 375 с.
- 16 Гаджинский А. М. Практикум по логистике. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и Ко, 2003. – 205 с.
- 17 Гаджинский А. М. Логистика: Учебник / А. М. Гаджинский. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. — 484 с.
- 18 Миротин Л. Б. Современный инструментарий логистического управления / Л. Б. Миротин, В. В Боков. – М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 496 с.
- 19 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://pidruchniki.ws/15840720/logistika/logistika\\_-\\_banko\\_vg](http://pidruchniki.ws/15840720/logistika/logistika_-_banko_vg)
- 20 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-2/Sokolova\\_207.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-2/Sokolova_207.htm)
- 21 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.solvo.ru/company/press/21/>
- 22 Baryshnikova V.V. Interrelation of Evolutionary Development of Logistics and Management Organization Structures // Abstracts of papers of the First international scientific conference Problems of transport logistics development: Abstracts of papers of the First international scientific conference. – Odessa: ONMU, 2009. – 44-50 pp.
- 23 Гаджинский А. М. Логистика / А. М. Гаджинский – 16-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2008. – 484 с.
- 24 Савенкова Т. И. Логистика / Т. И. Савенкова. – 3-е изд. – М.: Издво «Омега-Л», 2008. – 255 с.
- 25 Чудаков А. Д. Логистика / А. Д. Чудаков. – М.: Изд-во «АльфаПресс», 2008. – 352 с.

- 26 Осипов Я. И. Оценка стоимости компании с помощью экономической и бухгалтерской прибыли / Я. И. Осипов // Российское предпринимательство. – 2011. – № 3 Вып. 2 (180). – С. 71– 75.
- 27 Альбеков А. У. Логистика коммерции / А. У. Альбеков, В. П. Федько, О. А. Митько. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. – 512 с.
- 28 Бауэрсокс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок / Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс: [пер. с англ.]. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2001. – 640 с.
- 29 Миротин Л. Б. Логистика: обслуживание потребителей / Л. Б. Миротин, Ы. Э. Ташбаев, А. Г. Касенов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 190 с.
- 30 Гаджинский А. М. Основы логістики. – М.: ІОЦ Маркетинг, 1996
- 31 Ринок і логістика / За редакцією М. П. Гордона. – М.: Економіка, 1993.
- 32 Бутов А. М. Перспективи використання логістичних стратегій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економічний аналіз. 2013. № 2. С. 124–131.
- 33 Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Суярова О. О., Безноєва А.В. Логістика. Маркетинг: бакалаврський курс : підручник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2009. 1134 с. С. 759–882.
- 34 Герасимчук В. О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 360 с.
- 35 Виноградов А. С. Проблеми логістики. Маркетолог. 2013. № 3. С. 5–15.
- 36 Кальченко А. Г. Кривещенко В. В. Логістика : навч. посібник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2008. 472 с
- 37 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.wagener-herbst.com/>
- 38 Крикавський Є. Логістичне управління : підручник. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2005. 684 с.

- 39 Козловський В. А. Логістичний менеджмент : навч. посіб. Санкт-Петербург : Лань, 2012. 272 с
- 40 Семененко А. И. Предпринимательская логистика. – СПб.: Политехника, 1997. – 350с.
- 41 Джонсон Дж., Вуд Д. Ф., Вордлоу ДЛ., Мэрфи П. Р. мл. Современная логистика: Пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Вильяме, 69 – 624 с
- 42 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://revolution.allbest.ru/international/00037069\\_0.html](http://revolution.allbest.ru/international/00037069_0.html)
- 43 Управління логістикою: розробка стратегій логістичних операцій / пер. з англ. ; за наук. ред. О. Є. Міхейцева. Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2007. 368 с.
- 44 Halvey J. K., Melby B. M. Business process outsourcing: process, strategies, and contracts. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2017. 584 p.
- 45 Lowson B., King R., Hunter A. Quick Response: Managing Supply Chain to meet Consumer Demand. NY : Wiley, 2005. 281 p.
- 46 Mangan I., Lalwani C., Batcher T. Global logistics and supply chain management. NY : Wiley&Sons, 2008. 372 p.
- 47 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-46).
- 48 Simchi-Levi D., Kaminski P., Simchi-Levi E. Designing & Managing the Supply Chain: concepts, strategies & case-studies. NY : Mc Grow – Hill, 2007. 354 p.
- 49 Busker J., Tyndall G. Logistiecs excellence / Manag. Accoun. – 1987. – № 8. – P. 32-39.
- 50 Heskett J. L. Logistics: Essential to Strategy / Harvard Busin. Rev. -1977. – November-December.
- 51 Coyle J., Bardi E., Langley C. Zarzadzanie logistyczne. – Warszawa: PWE, 2002. – 734 s.
- 52 Kompedium wiedzy o logistyce / Pod redakeja Elzbiety Golemskiej. – Warszawa, Poznan: PWE, 1999. – 315 s.

## Додаток А

### Основні тези з логістичного обслуговування

Таблиця А.1 – Підходи сучасних науковців до визначення поняття «логістичне обслуговування»

№ з/п	Автор	Визначення «логістичне обслуговування – це...»
1	2	3
1.	Н. Чухрай [5, с. 23]	важливий складник обслуговування споживача, яка дає можливість забезпечити необхідний рівень задоволення потреб клієнтів за якнайнижчих сукупних витрат та гарантованого отримання клієнтом відповідного товару відповідної кількості та асортименту в певному місці, певний час та за певною ціною
2.	А. Бутрін [9]	сукупність послуг, що надаються в процесі безпосереднього постачання товарів споживачам на завершальному етапі ланцюга
3.	Дж. Сток [10]	процес, що відбувається між споживачем, продавцем та третьою стороною; результат роботи логістичної системи й компоненти «місце» в маркетингміксі компанії
4.	Є. Крикавський [14, с. 27].	комплекс дій, що охоплюють і поєднують сфери логістичної діяльності для постачання товарів таким чином, щоб одночасно й задовольнити споживача, і досягти мети в діяльності підприємства. Обслуговування споживача досягається за рахунок застосування всіх форм логістичної активності, зокрема транспортування, складування, пакування; управління запасами та інформування

## Додаток Б

### Порядок розрахунку показників фінансового стану підприємства

№ з/п	Показник	Розрахункова формула
1.	Показник оцінки майнового стану	
2.	Коефіцієнт зносу основних засобів	$\text{ф.1р.1012} / \text{ф.1р.1011}$
3.	Показники ліквідності:	
4.	коефіцієнт покриття	$\text{ф.1р.1195} / \text{ф.1р.1695}$
5.	коефіцієнт швидкої ліквідності	$\text{ф.1(р.1195-р.1100)} / \text{ф.1р.1695}$
6.	коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\text{ф.1(р.1160+р.1165)} / \text{ф.1.р.1695}$
7.	Показники фінансової стійкості:	
8.	коефіцієнт автономії	$\text{ф.1р.1495} / \text{ф.1р.1900}$
9.	коефіцієнт фінансування	$\text{ф.1(р.1595+ р.1695+ р.1700+ р.1800)} / \text{ф.1.р.1495}$
10.	коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$\text{ф.1(р.1195- р.1695)} / \text{ф.1р.1195}$
11.	коефіцієнт маневреності власного капіталу	$\text{ф.1(р.1195- р.1695)} / \text{ф.1р.1495}$
12.	Показники рентабельності:	
13.	коефіцієнт рентабельності активів	$(\text{ф.2р.2350} / (\text{ф.1(р.1300(гр.3)+ р.1300(гр.4))/2})) \times 100\%$
14.	коефіцієнт рентабельності продажу	$(\text{ф.2р.2350} / \text{ф.2р.2000}) \times 100\%$
15.	Показники ділової активності:	
16.	Коефіцієнт оборотності активів	$\text{ф.2р.2000} / (\text{ф.1(р.1300(гр.3)+ р.1300(гр.4))/2})$
17.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$\text{ф.2р.2000} / (\text{ф.1(р.1011(гр.3)+ р.1011(гр.4))/2})$
18.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Виручка / Середньорічна сума дебіторської заборгованості
19.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Виручка / Середньорічна сума кредиторської заборгованості
20.	Строк погашення дебіторської заборгованостей	$360 / \text{К обор. деб.зab.}$
21.	Строк погашення кредиторської заборгованостей	$360 / \text{К обор. кред.зab.}$
22.	Коефіцієнт оборотності запасів	$\text{ф.2р.2050} / (\text{ф.1(р.1100(гр.3)+ р.1100(гр.4))/2})$
23.	Строк оборотності запасів	$360 / \text{К обор. запасів}$

## Додаток В

### Фінансові показники ТОВ «Данон Дніпро» Товариство з обмеженою відповідальністю «Данон Дніпро»

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю  
«Данон Дніпро»

Дата/рік, місяць, число  
за ЄДРПОУ

К О Д И
2019   12   31
31489175

#### Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

Форма N 3      Код за ДКУД      1801004

Стаття	Код	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
<b>Надходження від:</b>			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	5 298 114	4 432 917
Повернення податків і зборів	3005	-	-
у тому числі податку на додану вартість	3006	-	-
Цільового фінансування	3010	-	-
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	-	-
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	-	-
Надходження від повернення авансів	3020	2 721	89
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	13 106	1 141
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	441	948
Надходження від операційної оренди	3040	259	242
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	38 559	95 390
Надходження від страхових премій	3050	-	-
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	-	-
Інші надходження	3095	267 712	287 787
<b>Витрачання на оплату:</b>			
Товарів (робіт, послуг)	3100	(4 254 457)	(3 603 350)
Праці	3105	(181 579)	(143 730)
Відрахувань на соціальні заходи	3110	(41 162)	(34 726)
Зобов'язань з податків і зборів	3115	(239 237)	(212 756)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	(17 433)	(47 143)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	(146 014)	(114 704)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів (обов'язкових платежів)	3118	(75 790)	(50 909)
Витрачання на оплату авансів	3135	(182 841)	(28 513)
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	(-)	(-)
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	(926)	(1 195)
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	(-)	(-)
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	(-)	(-)
Інші витрачання	3190	(395 619)	(597 802)
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	<b>3195</b>	<b>325 091</b>	<b>196 442</b>